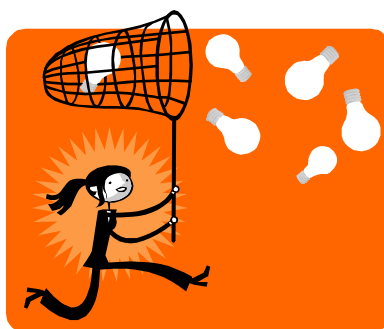




LUNDS
UNIVERSITET

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska institutionen



Kompetensutveckling för entreprenörskap

– en jämförande studie av inkubatorer och företag

Handledare:
Christine Blomqvist

Författare:
Martin Gerhardsson
Jessica Lemner

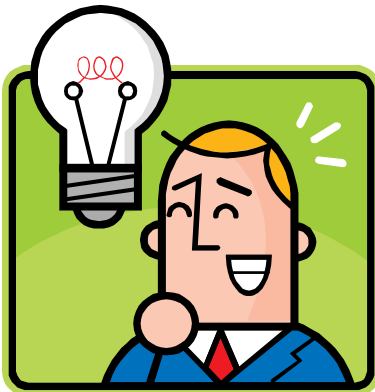
Februari, 2010

Kära läsare och intervjurespondenter,

Att arbeta med denna uppsats och få insikt i våra intervjurespondenters verklighet har för oss varit en mycket spännande och lärorik process. Vi har funnit många nya insikter om hur man kan arbeta med kompetensutveckling för entreprenörer. En grundförutsättning för att denna uppsats kunnat generera dessa insikter är att våra intervjurespondenter tagit sig tid till att delge oss sina erfarenheter och åsikter kring kompetensutveckling för att främja entreprenörskap. Tack för att ni gav oss möjlighet att fördjupa oss i detta intressanta ämne. Vi vill slutligen rikta ett stort tack till vår handledare Christin Blomqvist för de kloka råden och uppmuntrande orden.

Trevlig läsning,

Jessica Lemner och Martin Gerhardsson



"Nästan alla kan säga att de någon gång kommit på idéer i duschen, men om de inte genomför sina idéer är de kreativa människor som saknar entreprenöriella drag".

Citat Teo Härén

"Alla har entreprenörskap inom sig, även om vissa kanske har mer av det. Men alla kan bli bättre på att ge uttryck för sitt entreprenörskap".

Citat Teo Härén

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Hur kompetensutveckling kan främja entreprenörskap- en studie om kompetensutveckling för entreprenörer
Seminariedatum:	2010-02-25
Ämne/kurs:	FEKP01, Examensarbete magisternivå, 15 poäng
Författare:	Jessica Lemner, Martin Gerhardsson
Handledare:	Christine Blomqvist
Examinator:	Louise Dahlman Bringselius
Fem nyckelord:	kompetens, kompetensutveckling, entreprenörskap, in- kubatorer, reflektion
Syfte:	Vårt syfte är att studera vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskap
Metod:	Utifrån en abduktiv ansats genomför vi kvalitativa fall- studier på två inkubatorer, två större företag och genom- för även intervjuer med två externa experter. Genom detta vill vi utöka förståelsen för vilka kompetensut- vecklingsåtgärder som används och vilka som anses vara mest värdefulla för att främja entreprenörskap.
Teoretiskt perspektiv:	I denna uppsats är förhoppningen att bidra med en bättre förståelse kring vilken kompetensutveckling som främ- jar entreprenörskap, till läsaren. Vi gör detta genom att presentera och analysera tidigare forskning inom områ- det kompetensutveckling och entreprenörskap. Vi tar även ställning till vilka synsätt vi väljer att utgå från ge- nom uppsatsen. Teorin är uppbyggd i två delar, ett av- snitt som berör kompetensutveckling och ett som hand- lar om kompetensutveckling för entreprenörer.
Empiri:	Under denna studie intervjuade vi femton respondenter bestående av entreprenörer och ledare från två företag, två inkubatorer och två externa experter. Empirin från dessa intervjuer presenteras i två kapitel: ett som berör inkubatorerna och ett som berör företagen och de exter- na experterna.

Resultat:

De kompetensutvecklingsåtgärder studien visat fungerar bäst för att utveckla entreprenörskap är att skapa en öppen arbetsmiljö, utöva mentorskap, använda empowerment-tekniker, ha interna möten och utnyttja externa nätverk. Kompetensutveckling för att utveckla entreprenörskap innefattar samtidigt så mycket mer än konkreta kompetensutvecklingsåtgärder från ledningens sida som implementeras vid enstaka tillfällen. Förutom dessa åtgärder är det viktigt att skapa förutsättningar för entreprenören att kontinuerligt och på eget initiativ utvecklas i sociala processer. Entreprenörskap är ett beteende som alla kan lära sig att utöva mer av. När ledarna på NPP och Geji kartlägger kompetensutvecklingen av entreprenörer följer de endast upp praktiska färdigheter såsom kvantitativa kompetenser och missar ofta att följa upp kompetensutveckling i form av förändrad förståelse. Utifrån studien kan vi konkludera att inkubatorer var bättre på att skapa förutsättningar som bidrar till att kompetensutveckla entreprenörer än våra fallföretag. Inkubatorer använder fler metoder oftare och arbetar med dessa metoder på ett mer utarbetat och systematiskt sätt.

Abstract

Title:	How competence development can be used to create and stimulate entrepreneurship - a study on competence development for entrepreneurs
Seminar day:	2010-02-25
Course:	FEKP01, Master thesis, Business Administration, 15 University Credits.
Authors:	Jessica Lemner, Martin Gerhardsson
Advisors:	Christine Blomqvist
Examinator:	Louise Dahlman Bringselius
Key Words:	Competence, competence development, entrepreneurship, incubators and reflection
Purpose:	Our purpose is to study what kind of competence development creates and stimulates entrepreneurship.
Methodology:	Through an abductive approach, we conduct qualitative case studies at two incubators and two larger companies. We also interview two external experts. By doing this, we want to develop a better understanding of which methods within competence development are being used and which ones are more efficient for entrepreneurs.
Theoretical framework:	In this thesis, we hope to bring a greater understanding of competence development that foster entrepreneurship, to the reader. We do this by presenting and analyzing previous theories and articles written on competence development and entrepreneurship. We study current theories while highlighting and expanding on those that we agree with. The theory section is separated into two chapters, one that addresses competence development and the other which concerns competence development for entrepreneurship.

Empirical foundation:

In this study, we interviewed fifteen people consisting of entrepreneurs and leaders from two companies, two incubators as well as two external experts. These interviews are presented in two chapters, one presenting the responses from the incubators and the other from the companies and external experts.

Conclusions:

The methods we found to be most efficient for developing entrepreneurship were the creation of open work environments, the use of mentorship, empowerment techniques, internal meetings as well as the involvement of external networks. More things develop competence in entrepreneurs than just the commonly thought of methods that leaders occasionally implement. Besides those methods it is important to create the right conditions which encourages the entrepreneurs to develop their competence on his or her own initiative, through social interaction with other people. In addition to specific ways of thinking, entrepreneurship consists of certain behaviors which everyone can learn to develop and apply. When leaders at NPP and Geji reevaluated the competence development of the company's entrepreneurs, they only considered measurable and quantitative competences like certifications while overlooking others such as enhanced understanding. We conclude that incubators better provided the conditions for entrepreneurial competence development than our case companies did. This is because, they used more methods, and used them more effectively, often and followed up on them in a more systematic way.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	10
1.1 OM BARA FLER KUNDE BLI ENTREPRENÖRIELLA	10
1.2 FINNS DET PROBLEM I KOMPETENSUTVECKLINGEN?.....	11
1.3 SYFTE.....	13
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	13
1.5 AVGRÄNSNING.....	13
1.6 BEGREPPSDEFINITIONER	14
1.7 DISPOSITION.....	15
2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	16
2.1 METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	16
2.1.1 Fallstudie	16
2.1.2 Kvalitativt versus kvantitativt	17
2.1.3 Angreppssätt.....	17
2.2 INTERVJUER.....	18
2.3 URVAL	19
2.3.1 Inkubatorer	19
2.3.2 Respondenter på inkubatorerna	20
2.3.3 Större företag	20
2.3.4 Respondenter på företagen	21
2.3.5 Övriga respondenter	21
2.4 BEARBETNING OCH ANALYS.....	22
2.5 OLIKA FORMER AV DATA OCH LITTERATURSÖKNING	22
2.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	23
2.7 AVSLUTANDE KVALITETS OCH METODDISKUSSION.....	24
2.7.1 Trovärdighet och äkthet i förhållande till validitet och reliabilitet	24
2.7.2 Metodkritik.....	25
3. KOMPETENSUTVECKLING	27
3.1 KOMPETENT I FÖRHÅLLANDE TILL NÅGOT	27
3.2 KOMPETENSUTVECKLING - ATT UTVECKLA SIN FÖRSTÅELSE	28
3.3 KOMPETENSUTVECKLINGSÅTGÄRDER	30
3.4 ATT LÄRA SIG KAN BETYDA OLIKA SAKER	30
3.5 EMPOWERMENT- EN ÅTGÄRD SOM UTVECKLAR	31
3.6 OLIKA STRATEGIER OCH MÅL BAKOM KOMPETENSUTVECKLINGEN	32
3.7 SAMMANFATTNING	34
4. ENTREPRENÖRSKAP- NÅGOT SOM INDIVIDER KAN UTVECKLA	35
4.1 DEN DEFINITION VI VALT ATT UTGÅ FRÅN	35
4.2 ENTREPRENÖRSKAPETS MÅNGA INNEBÖRDER	35
4.3 PERSONLIGHETSDRAG ELLER INLÄRT BETEENDE.....	36
4.4 SOCIALA NÄTVERK UTVECKLAR ENTREPRENÖRSKAP.....	37
4.5 MÖJLIGHET, INITIATIV, ACTION!	38
4.6 AKTUELL FORSKNING OM KOMPETENSUTVECKLING FÖR ENTREPRENÖRER.....	38
4.7 SAMMANFATTNING	39
5. INKUBATORER- SPECIALISTER PÅ KOMPETENSUTVECKLING	40
5.1 DEFINITION AV INKUBATORER	40
5.2 FÖRSTUDIE MED INKUBATORER.....	41
5.3 PRESENTATION AV INKUBATORER OCH RESPONDENTER.....	41
5.4 KOMPETENSUTVECKLING PÅ INKUBATORER	42

5.5 SAMMANFATTNING	48
6. KOMPETENSUTVECKLING PÅ FÖRETAG	49
6.1 PRESENTATION AV RESPONDENTER PÅ GEJI OCH NPP	49
6.2 KOMPETENSUTVECKLING PÅ FÖRETAGEN.....	50
6.3 SAMMANFATTNING	54
6.4 TIPS FRÅN ARBETSLIVSPEDAGOGEN	55
6.5 TIPS FRÅN KREATIVITETSCOACHEN	56
7. KOMPETENSUTVECKLING SOM FRÄMJAR ENTREPRENÖRSKAP	59
7.1 ANALYSENS UPPLÄGG	59
7.2 VAD ÄR ENTREPRENÖRSKAP?.....	61
7.3 SKILLNADER OCH LIKHETER KRING KOMPETENSUTVECKLINGSÅTGÄRDER.....	61
7.4 KARTLÄGGNING OCH UPPFÖLJNING AV KOMPETENSUTVECKLINGSBEHOV	67
7.5 FÖRSLAG PÅ KOMPETENSUTVECKLINGSÅTGÄRDER SOM UTVECKLAR ENTREPRENÖRSKAP	68
7.6 SAMMANFATTNING	71
8. SLUTSATS	73
8.1 VAD VI LÄRT OSS SOM VI INTE VISSTE TIDIGARE	76
8.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	76
9. KÄLLFÖRTECKNING.....	78
10. APPENDIX 1.....	81
10.1 PRESENTATION AV INTERVJURESPONDENTER.....	81
11. APPENDIX 2.....	83
11.1 INTERVJUGUIDE TILL INKUBATORERNA	83
11.2 INTERVJUGUIDE TILL FÖRETAGEN.....	84
12. APPENDIX 3.....	85
12.1 MINC	85
12.2 VENTURE LAB.....	85
12.3 GEJI INDUSTRI AB	86
12.4 NPP (NÄSSJÖ PLÅT PRODUKTER).....	87
12.5 INTERESTING.ORG.....	87
13. APPENDIX 4.....	89
13.1 TEST; ÄR DU EN INTRAPRENÖR?.....	89

Figurer

Nr	Namn	Sida
1.	Disposition.....	15
2.	Modell för kompetensutveckling.....	29
3.	Utvecklingskompetens.....	30
4.	Entreprenör och intraprenör	37
5.	Illustration över empirin	42
6.	Analysens upplägg.....	62
7.	Kompetensutvecklingsåtgärder för entreprenörskap.....	74

1. Inledning

Kompetensutveckling och entreprenörskap är enligt oss två väldigt fascinerande, spännande och aktuella företeelser och för den som är intresserad av kompetensutveckling kan kombinationen bli av aktuell betydelse. Vi ska i detta avsnitt förklara varför det kan vara intressant att studera vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskap.

1.1 Om bara fler kunde bli entreprenöriella

Kompetensutveckling som begrepp används för att beskriva många skilda åtgärder från företagets sida. Åtgärderna sträcker sig från mer formella åtgärder såsom utbildning till mer praktiskt orienterade åtgärder som arbetsrotation och kontakter som fordras för att organisationen skall kunna bli framgångsrik (Anttila, M., 2001) (Hansson, J., 1997).

Ett aktuellt ämne inom HR är *kompetensutveckling*. Återkommande kompetensutveckling banar väg för minskad arbetslöshet och bidrar till ökad effektivitet hos de anställda, vilket gynnar ökad produktivitet och lönsamhet. Människor och företag som kontinuerligt utvecklas, lär sig snabbare än konkurrenterna blir därmed väldigt konkurrenskraftiga.

Varje företag är beroende av att någon eller några få drivande personer i företaget inte bara ser möjligheter utan även tar initiativ till och personligt ansvar för att förverkliga dessa. Sådana personer innehar ofta de mjuka kvalifikationerna såsom förmågan att ta initiativ, vara mer kreativ, samarbetsvillig och handlingskraftig (Ellström, P., 1996). Dessa drag återfinns hos entreprenören.

Under Lunds innovationskonferens uppmuntrades vi av framgångsrika företagsledare till att se oss själva och agera som entreprenörer eller intraprenörer. Entreprenörer i den meningen att vi skulle upptäcka och se möjligheter och sedan ta personligt initiativ och ansvar till att genomföra dessa idéer. Efter att ha läst magisterkurserna strategi, personal och kunskapsledning har vi dessutom förstått hur starkt den moderna teorin betonar innovationer, nya metoder och nyskapande som kärna för företagsutveckling. Konferensen och kurserna var mycket inspirerande och lärorika och väckte en nyfikenhet på att utforska begreppen kompetensutveckling och entreprenörskap på ett djupare plan.

Lans et al. (2008) stödjer begreppet inlärdd entreprenöriell kompetens, d.v.s. att entreprenöriellt beteende inte är något givet från födseln utan snarare något som individen kan utveckla genom utbildning, träning och erfarenhet (Lans, T., et al., 2008). Teo Härén (2010) och Björn Bjerke (2007), som båda på olika sätt arbetar med entreprenörskap, menar att entreprenörskap är något som alla har mer eller mindre av, och att entreprenörskap är något som går att ut-

veckla. Om entreprenörskapet är ett inlärt beteende eller tankemönster borde det klart finnas en stor möjlighet för att kompetensutveckla sina anställda till att agera mer entreprenöriellt.

"If only our nation's businesses -large or small- could become more entrepreneurial we would improve our productivity and compete more efficiently"

(Stevenson and Gumpert, 1985:2, refererat i Lans T., et al., 2008)

Mer entreprenörskap hos sina anställda är således något eftersträvansvärt för många företag. Detta då kreativa och handlingskraftiga anställda är dem som genererar innovationer vilket leder till nya affärsmöjligheter, bättre produkter och starkare position konkurrensmässigt (Ko, S., Butler, J., 2007). Att entreprenörer får rätt stimulans i form av exempelvis möjligheter till kompetensutveckling och utlopp för sin kreativitet och handlingskraft kan således komma att bli avgörande för om de stannar kvar i företaget och fortsatt bidrar med sin viktiga roll. Eftersom entreprenörskap följaktligen är en efterfrågad "kompetens" samtidigt som företag verkar ha svårt att behålla sina entreprenörer tyder detta på att det finns ett problem, möjligen i kompetensutvecklingen?

En typ av verksamhet som lyckats med att utveckla entreprenörskap är inkubatorer. Inkubatorer finns till med syfte att hjälpa entreprenörer genom bl.a. kompetensutveckling. Detta genom att bidra med nödvändigt stöd entreprenörer som vill skapa och utveckla sina företagsidéer. Vi såg här en möjlighet att hitta ett forskningsområde där inkubatorers arbete med att främja entreprenörskap kopplas till större företags arbete med kompetensutveckling. Mot bakgrund av tidigare resonemang ser vi att en sådan studie är intressant och relevant för att studera hur entreprenörskap tas tillvara på och utvecklas genom kompetensutveckling i olika miljöer.

1.2 Finns det problem i kompetensutvecklingen?

Samtidigt som entreprenörer kan vara väldigt värdefulla för företag är det i praktiken ofta svårt att få entreprenörer att stanna kvar i större företag. Eftersom traditionell management handlar om kontroll och entreprenörskap om kreativitet, frihet och risktagande finns det risk för att entreprenörer inte får utrymme att tillämpa sina idéer, sitt risktagande och *out of the box* tänkande i sitt dagliga arbete. Därför kan entreprenörer i kontrast till övriga anställda ha alltför olika arbetssätt varför övriga anställda ställer sig skeptiska till entreprenörerna. Med sådana förhållanden finns risken att entreprenörer lämnar sin anställning på företag för att skapa egen verksamhet med större möjligheter för att få utlopp för sina idéer (Söderling, R., 2009). Samtidigt som företagen har en tendens att misslyckas med att behålla entreprenörer ser vi hur inkubatorer specialiserar sig på att utveckla entreprenörer och deras idéer. Detta talar för att större företag skulle kunna dra lärdom av inkubatorers arbete. En uppsats som kan hjälpa företag att förstå sig på entreprenören och dennes behov ter sig därför värdefull för att anpassa kompetensutvecklingen till att främja mer entreprenörskap på företag. En förutsättning på att kunna studera kompetensutveckling för entreprenörer är att förstå sig på vad entreprenörskapet innebär. I denna uppsats vill vi därför försöka se närmare på vad entreprenörskap innebär.

Ko & Butler (2007) föreslår att managers borde engagera sig i vissa aktiviteter för att främja kreativitet och entreprenörskap hos sina anställda. De aktiviteter författarna föreslår skulle främja entreprenörskap är att ha möten och diskussioner med ledare från olika avdelningar, att engagera sig i aktiviteter utanför företaget och gå med i olika yrkesassociationer. De betonar starkt de *sociala kontakterna* som kärna för att få tillgång till viktig information som kan leda till framgång för företaget (ibid). Utifrån detta uttalande drar vi likheter mellan de aktiviteter som ledare på företag rekommenderas att engagera sig mer i och de aktiviteter som erbjuds hos inkubatorer. Om inkubatorer främjar många av de aktiviteter som rekommenderas ledare på större företag, kanske inkubatorer kan vara en inspirationskälla till större företag i detta avseende.

Tidigare forskning har kartlagt kompetenser som återfinns hos många entreprenörer (Mulder, M., et al., 2007) Annan forskning har visat på vilka drivkrafter som ligger bakom större och mindre företags vilja och behov av att kompetensutveckla sin personal (Kock, H., et al., 2008). I denna uppsats vill vi utöka förståelsen kring vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskapet. Vi ser ett utforskat område i att jämföra inkubatorers och större företags kompetensutvecklingsarbete. Genom att studera både inkubatorer och företag och se hur entreprenörer uppfattar kompetensutvecklings arbetet, tror vi oss kunna komma fram till intressanta insikter. Den sammantagna empirin från de olika fallen kan förhoppningsvis användas för att få bättre insikter om vilka kompetensutvecklingsåtgärder som främjar entreprenörskap.

Eftersom vi stödjer teorier som säger att alla kan bli entreprenörer är kompetensutveckling relevant för fler än bara de entreprenörer vi intervjuat. Alla som jobbar med kompetensutveckling har intresse av att läsa denna uppsats och bör således inte låta sig begränsas av att ordet entreprenör finns med i titeln.

Vårt mål är att, med hjälp av jämförelsen och belysande exempel, öka vår egen såväl som läsarens förståelse för vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskap. Fokus i denna uppsats blir följaktligen att undersöka vilken kompetensutveckling en entreprenör bör få för att hålla sitt entreprenöriella beteende aktivt och stimulerat.

1.3 Syfte

Syftet är att studera vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskap.

1.4 Frågeställningar

- Vad är entreprenörskap?
- Vilka skillnader och likheter kring kompetensutvecklingsåtgärder finns på inkubatorerna respektive på fallföretagen?
- Hur kartlägger ledare kompetensutvecklingsbehov?
- Vilka kompetensutvecklingsåtgärder utvecklar entreprenörskap?

1.5 Avgränsning

Huvuddelen av empiri har samlats in genom tre till fyra intervjuer på vardera inkubator och företag. Då huvudavsikten inte är att studera de enskilda inkubatorerna/företagen utan snarare de enskilda entreprenörernas åsikter rörande deras entreprenörskap, ansåg vi det vara mer intressant med fler respondenter från olika miljöer än fler respondenter på samma fallföretag.

Vår avsikt är inte att presentera ett generellt verktyg som kan användas på alla företag för att skapa entreprenörskap. Ett sådant recept tror vi är omöjligt att hitta, då varje verksamhet och entreprenör har unika behov och förutsättningar. Vår avsikt är istället att genom kvalitativa studier finna empiri som med förankring i relevanta teorier hjälper oss att sammanställa några rekommendationer som kan handplockas, inspirera och fungera som vägvisare för läsare som vill ha förslag på hur man kan arbeta med kompetensutveckling för att främja entreprenörskap.

Det är respondenternas egna uppfattningar om vilken kompetensutveckling de själva uppfattar som värdefull för att främja deras entreprenörskap som står i fokus. Då vi vill studera kompetensutveckling för entreprenörer valde vi att endast intervjua personer som redan av ledaren på respektive fallföretag, beskrevs som entreprenörer. Vi hade även kunnat intervjua personer som ännu inte påvisade entreprenöriella beteende, och frågat vad dessa tror sig vara i behov av för att kunna utveckla och utöva ett entreprenöriellt beteende. Vi valde att begränsa studieområdet till de som redan utövade entreprenöriellt beteende.

1.6 Begreppsdefinitioner

Kompetens: ”En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder” (Ellström, 1992:21).

Kompetensutveckling: Handlar om att individen utvecklar sin förståelse inom ett visst område. Genom att uppleva nya saker, granska sig själv och delta i kritiska diskussioner kan vi ändra vår förståelse, och därmed utveckla vår kompetens. (Sandberg, J., Targama, A., 2007).

Kompetensutvecklingsåtgärd: Åtgärder som nyttjas med syfte att förse en enskild individ eller grupp med kompetens inom ett visst område. (Docherty, P., 1996).

Entreprenör: Individ som visar upp entreprenöriellt beteende (vissa ofta och andra nästan aldrig). Entreprenöriellt beteende handlar om att identifiera, skapa, upptäcka, organisera och exploatera (Landström, H., 2005). Vi har valt att kalla alla respondenter entreprenörer eftersom de valts ut p.g.a. sitt entreprenöriella beteende.

Intraprenör: Benämning för person med entreprenöriellt beteende som i sin anställning på företag jobbar med att utveckla nya affärskoncept, affärsområden eller projekt (Söderling, R., 2009). Eftersom intraprenörer och entreprenörer har samma entreprenöriella beteende har vi i denna uppsats valt att kalla alla respondenter entreprenörer. Den enda skillnaden mellan dem är kontexten, nämligen att entreprenör ofta används som benämning för någon som startar upp sitt eget företag, medan intraprenören verkar som anställd inom en etablerad verksamhet.

Inkubator: är en organisation som tar in ett antal entreprenörer för att hjälpa dem i processen med att starta upp företag eller skapa tillväxt för befintlig verksamhet. Ett antal ledare som är anställda på inkubatorn bistår entreprenörerna med aktiv och anpassad managementsupport, kommersiella nätverk och en kreativ miljö som består av praktiska nödvändigheter såsom kontorsservice, tekniskt och finansiellt stöd.

Mentorskap: En person som coachar och erbjuder stöd genom t.ex. utvecklingssamtal.

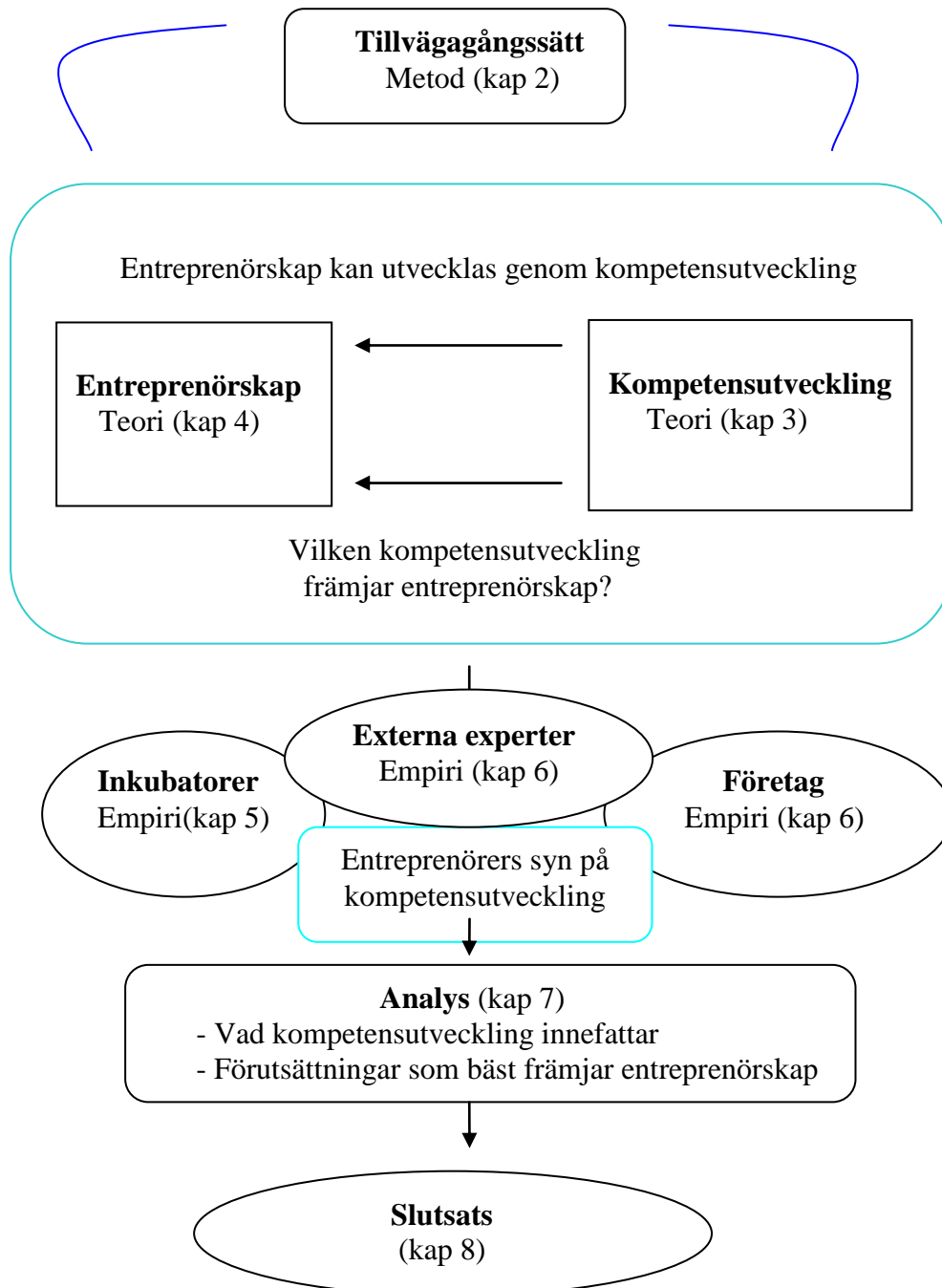
Större företag: används för att särskilja NPP och Geji från företagen på inkubatorerna

Utvecklingskompetens: Den specifika kompetensen att ha förmågan att utveckla sin kompetens kan kallas utvecklingskompetens (Axelsson, B., 1996).

Utvecklingsinriktat lärande: Detta lärande karaktäriseras av att individen får möjlighet att ifrågasätta mål, uppgifter och andra förutsättningar för sina arbetsvillkor. (Ellström, P., 1992). Det utvecklingsinriktade lärandet sker följaktligen på ett mer djupgående plan, vilket är en förutsättning för att individen skall kunna ändra sin förståelse (Sandberg, J.& Targama A., 2007).

Sociala nätverk: Består av personliga nätverk, Tillsammans med andra finns möjlighet att diskutera sina misstag och erfarenheter, vilket kan leda till utvecklandet av existerande idéer och skapandet av nya idéer (Hansson, J., 1997).

1.7 Disposition



Figur 1. Disposition (Källa: egen)

2. Tillvägagångssätt

Nedan följer en presentation av och resonemang kring de metodologiska överväganden och ställningstaganden som den forskningsprocess som vi genomgått ställt krav på. Inledningsvis presenteras grundläggande metodologiska utgångspunkter. Därefter följer rubrikerna an- greppssätt, intervjuer, urval, bearbetning och analys och etiska överväganden. Detta utgör grunden för och mynnar ut i en avslutande metod och kvalitetsdiskussion.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

2.1.1 Fallstudie

Fallstudier bedrivs empiriskt och är relevant att använda då forskaren inte är ute efter att generalisera utan främst ingående vill studera specifika fall (Jacobsen, D., 2002). Med fallstudier är ambitionen att utifrån varje unikt fall kunna dra lärdomar som kan vara tillämpbara i andra liknande kontexter. En fallstudie är heuristisk i den bemärkelsen att den har potential att förbättra läsarens förståelse av den företeelse som studeras (Merriam, S., 1994).

Vårt syfte är att studera vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskap. Detta görs genom att studera specifika organisationers arbete med kompetensutveckling för entreprenörer. Dessa specifika organisationer är inkubatorer och två tillverkningsföretag. Utifrån detta vill vi kunna resonera kring vilka lärdomar/ inspiration större företag kan dra av inkubatorers metoder och miljö. Vår ambition är att vår studie förbättrar läsarens förståelse för hur man kan arbeta med kompetensutveckling i olika miljöer för entreprenörer. Således är fallstudier ett passande val.

Syftet med en fallstudie är att skapa en förståelse för det studerade fenomenet eller företeelsen, vilket i detta fall är kompetensutveckling för entreprenörer. Vad vi kunnat studera kvalitativt är varje enskild intervjurespondents tankar kring ämnet och dennes verklighet. Däremot vore det felaktigt att påstå att vi kunnat skapa oss en helhetssyn syn över varje företag/inkubator då vi endast intervjuat 3-4 personer på varje plats. Det blir därför svårt att dra några fullt generella slutsatser om det enskilda företaget/inkubatorn då vi intervjuat för få och varje persons verklighet skiljer sig åt. Detta är ändå inte syftet med denna uppsats, då fokus istället ligger på att studera hur enskilda entreprenörer i olika miljöer uppfattar vilken kompetensutveckling som främjar deras egna entreprenörskap.

2.1.2 Kvalitativt versus kvantitativt

Då vår empiri kommer att inhämtas med hjälp av fallstudier så lämpar sig en kvalitativ ansats (Merriam, S., 1994). Inom beteendevetenskaplig forskning förs dock diskussioner om huruvida det går att beteckna en datainsamlingsmetod som kvalitativ eller kvantitativ, och somliga vidhåller till och med att begreppen är överflödiga (Deetz, S., Alvesson, M., 2000). Eftersom både data, analys och inriktning kan åsyftas vid användning av begreppet kvalitativ så kan kvalitativ metod dessutom uppfattas som lite rörig. Vårt förhållningssätt i frågan är att begreppen inte är överflödiga. Så länge det saknas termer som ersatt dessa begrepp, så anser vi att begreppen kvalitativ och kvantitativ fyller en värdefull funktion för att kunna skapa en gemensam förståelsegrund för författaren och läsaren. Mot bakgrund av de meningsskiljaktigheter och otydligheter som finns kring orden är det dock viktigt att vi som författare själva tar ställning till begreppen. Den definition av kvalitativ som vi utgår från är rent metodologisk och grundar sig i syftet med forskningen och den kunskap som vi med denna uppsats har för avsikt att generera (Åsberg, R., 2001). Syftet med en kvalitativ metod är inte att generera övergripande teorier eller att kunna generalisera forskningsresultat, detta syfte hör till den kvantitativa forskningen. Kvalitativ forskning bedrivs istället med fokus på att skapa en förståelse för en social verklighet med utgångspunkt i hur människor i en viss miljö tolkar denna verklighet (Bryman, A., Bell, E., 2005). I vårt fall vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskap enligt entreprenörer på fyra utvalda organisationer/företag. Den största potentiella nackdelen med den kvalitativa ansatsen är att den tar mycket tid och resurser i anspråk då kvalitativa intervjuer och resultatbearbetningen ofta tar väldigt lång tid (ibid). Eftersom vi sökt ökad förståelse för två komplexa företeelser har vi tyckt att den kvalitativa ansatsen är den ansats som i vårt fall bäst kan hjälpa oss att få ökad insyn i och ökad förståelse för dessa.

2.1.3 Angreppssätt

När forskaren försöker bringa klarhet i ett problem genom att med utgångspunkt i teorin skaffa sig förväntningar och en förförståelse, som genererar en hypotes, för att därefter gå till empiri och avslutningsvis bekräfta eller förkasta hypotesen och eventuellt revidera teorin, så använder sig denne av en deduktiv ansats. Vid användningen av den motsatta vägen, induktion dvs. upptäckarens väg (Patel, Runa & Bo, Davidson, 2003), så är teorin istället en konsekvens av empirin och väljs således ut för att den uppfattas som relevant för att belysa den inhämtade empirin (Bryman, A., Bell, E., 2005). Det är dock väldigt svårt att matcha in all forskning under induktion och deduktion som uteslutande alternativ. Därutöver finns angreppssättet abduktion, vilket kan benämnas som en blandform av deduktion och induktion. I likhet med induktion tar abduktion sin utgångspunkt i empiriska fakta men tar inte avstånd från teoretiska förevisningar och ligger i den bemärkelsen närmare deduktion. Hela forskningsprocessen genomsyras av ett kontinuerligt växelspel mellan teori och empiri (Alvesson, M., Sköldberg, K., 2008). Abduktion är mot bakgrund av dessa beskrivningar den ansats som bäst kännetecknar den ansats som nyttjats för denna uppsats. Forskningen inleddes med en mindre empirisk förstudie och litteraturöversikt vilket genererade vårt initiala syfte, våra frågeställningar och vis-

sa förväntningar på studiens resultat. Samtidigt korrigerades och kompletterades syftet och frågeställningarna och teoriavsnittet något allteftersom empirin inhämtades och bearbetades. Eftersom det är möjligt att dra samband från empiriska studier samtidigt som tidigare teoretiska samband beaktas så är abduktion vanligt förekommande vid fallstudier (ibid).

2.2 Intervjuer

Undersökningens empiri utgjordes av ett flertal intervjuer. Intervjuer valdes eftersom det utgör en väldigt rik informationskälla med möjlighet till utförligare svar och förtydliganden än t.ex. en enkätundersökning. Mot bakgrund av detta framstod alltså intervjuer som relevant för vårt syfte med dess potential att skapa en djupare förståelse för det ämne som vi vill undersöka (Bryman, A., Bell, E., 2005). Som forskare bör du vara uppmärksam på och ta i beaktande ett flertal problematiska aspekter kring intervjusituationen. Informationen som delgivits respondenterna inför intervjun, hur frågorna är formulerade och vilket språk som används är avgörande för de svar som lämnas av respondenterna. Dessa är således viktiga aspekter som forskaren behöver diskutera och problematisera vid både förberedelser och analys (ibid). I appendix har vi bifogat de intervjuguider vi använde inkluderat motiveringar för det val av huvudfrågor som utgjort utgångspunkt för de genomförda intervjuerna.

För att anpassa språket till mottagaren, valde vi att i vissa fall som rörde anställda på företag, gå runt svåra begrepp och istället använda oss av ett mer vardagligt språk. Istället för kompetensutveckling frågade vi på vissa frågor vilka möjligheter de fått till att lära sig och utvecklas på jobbet? Istället för entreprenörskap frågade vi om respondenterna blivit erbjudna några möjligheter att bli mer innovativ, handlingskraftig, initiativrik och kreativ. Denna anpassning var nödvändig då respondenterna ibland låste sig eftersom de inte ansåg sig ha tillräcklig kunskap om det komplexa begreppet vi frågade om. Samtidigt är vi medvetna om att våra beskrivningar av begreppen kan ha begränsat respondenterna att bara tänka utifrån dessa exempel. Det var viktigt för oss att be respondenterna reflektera kring begreppen i början av intervjun för att få en inledande referensram att utgå från. Då vi förberedde vissa huvudämnen och huvudfrågor men ändå hade en viss flexibilitet och öppenhet vad gäller frågornas ordning och möjligheter till följdfrågor så kan vi sägas ha använt oss semistrukturerade intervjuer (dock med en betoning på ett strukturerat upplägg) (Bryman, A., Bell, E., 2005), (Svenning, C., 2003). På så sätt kunde vi försäkra oss om att svar erhöles på de viktigaste frågorna samtidigt som det lämnades utrymme för att följa upp eventuella sidospår som ansågs kunna berika analysunderlaget med ytterligare oväntad relevant information. Med andra ord i linje med vår kvalitativa utgångspunkt. En kritik mot oss i användande av språk skulle vara att vi utslöt intraprenör, och enbart använde ordet entreprenör. Bara för att vi ser entreprenörskap och intraprenörskap som synonymer, kanske ändå intervjurespondenterna ser olika på dessa begrepp. Kanske borde vi bett dem definiera även intraprenörskap för att undvika att de fått en snävare bild av begreppet än om vi valt att kalla det intraprenörskap.

Ambitionen var att genomföra våra intervjuer *face-to-face* i en ostörd miljö eftersom detta motverkar störande moment och avbrott utifrån (Bryman, A., Bell, E., 2005). Denna ambition kunde förverkligas vid tretton av femton intervjuer, vilka genomfördes på respondenternas

kontor eller i mötesrum. Resterande två genomfördes på förslag från respondenterna per telefon. *Face-to-face* intervjuer hade i dessa fall dessutom medfört allt för långa och tidsödande resor. För att inte gå miste om någon relevant information och kunna fokusera på att ställa relevanta följdfrågor valde vi som forskare att båda närvara vid intervjugenomförandet. En person hade huvudansvaret för att ställa frågorna och försökte komma på relevanta följdfrågor utifrån intervjuens fortlöpande medan den andra förutom sitt antecknande även gavs möjlighet att flika in med relevanta följdfrågor. Ytterligare en åtgärd som vidtogs i syfte att inte gå miste om någon relevant information var, att med godkännande av våra intervjupersoner, bilda flertalet intervjuer. Vår uppfattning är att detta endast var positivt för intervjun och underlättade för en noggrann analys av vad respondenterna hade sagt och att det inte störde intervjupersonen. Detta är en viktig avvägning att reflektera över då det finns en risk för att inspelningsutrustningen kan hämma respondenten på så sätt att denne kan bli oroad och lite ställd vid tanken på att hans/hennes ord kommer att sparas (Bryman, A., Bell, E., 2005). Vi gavs också möjlighet att vid behov återkomma i efterhand för förtydliganden av svar och för svar på eventuella ytterligare följdfrågor.

Under intervjuerna med respondenter på företagen presenterades en lista vi själva sammanställt efter intervjuerna med inkubatorerna. Denna lista presenterar de möjligheter till kompetensutveckling vi identifierat på inkubatorer (se sid 48). Vi bad respondenterna välja ut de kompetensutvecklingsmöjligheter de själva spontant tyckte fungerade bra på företaget, vilka som fungerade mindre bra, och även att ange vilka som de ansåg vara mindre relevanta. Detta gjordes för att underlätta jämförelsen mellan inkubatorer och företagen. Vi var dock måna om att inte själva uttrycka några åsikter kring de listade åtgärdernas eventuella relevans för entreprenörerna på de större företagen utan förhöll oss helt neutrala.

2.3 Urval

Då vår studie innefattat intervjuer med ett flertal intervjurespondenter från olika miljöer och med olika bidrag, har detta medfört ett flertal urvalsbeslut. Därför följer nedan motiveringar bakom våra beslut kring de urval som gjorts. Våra urvalsbeslut har tagits utifrån en målinriktad utgångspunkt med förankring i syftet och det ämne vi haft för avsikt att studera (Merriam, S., 2004).

2.3.1 Inkubatorer

För att skapa oss en första allmän uppfattning om och inblick i hur ledare på inkubatorer definierar kompetensutveckling och arbetet med detta bedrivs på inkubatorer så genomfördes en inledande förstudie där vi kartlade svar från 8 inkubatorer. Med förstudien ville vi dels snäva ner begreppet kompetensutveckling till inkubatorers verklighet genom att fråga ledare hur de ser sig arbeta med kompetensutveckling, dels få en fingervisning om intresset för vårt uppsatsämne och en bättre uppfattning om vilka olika inriktningar som inkubatorer kan ha. Valet av inkubatorer till förstudien baserades på en lista av inkubatorer som presenteras i tidningen

entreprenör nummer 4, år 2007.

(http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00009/Entrepren_r_nr_4_2007_9992a.pdf)

Tidningen inkluderade även en kort text om varje inkubator som gav en kort bakgrund till inkubatorernas arbete och underlättade för att kunna välja två inkubatorer med lite olika nischer. De två inkubatorer som kom att bli föremål för våra fallstudier var VentureLab i Lund och Minc i Malmö. Valen av inkubatorer för vår djupgående undersökning grundades delvis på det intresse för uppsatsämnet som de personer vi kom i kontakt med under förstudien (kontaktpersonerna) visade oss under samtalen, delvis på att vi tyckte att det skulle vara mer intressant och berikande för studien om inkubatorerna hade lite olika inriktning. Venture-Lab har en inriktning mot studenter och Minc i Malmö har inriktning mot tillväxtföretag.

2.3.2 Respondenter på inkubatorerna

Med syftet att studera hur de som utformar kompetensutvecklingsåtgärderna ser sig främja entreprenörskap valde vi att intervjua en ”ledare” på varje inkubator. För att även få insyn i hur entreprenörerna uppfattade sina möjligheter till kompetensutveckling så valde vi även att intervjua entreprenörer från två företag på respektive inkubator. Med ambitionen att skapa förutsättningar för att kunna få ut så mycket intressant information som möjligt av intervjuerna så försäkrade vi oss om att samtliga företagsrespondenter inte var helt nya på inkubatorn. Eftersom vår andra del av studien berör kompetensutveckling för entreprenörer på ”större” företag så tyckte vi även att det skulle vara intressant om de flesta respondenterna hade erfarenheter från arbete på större företag. För att säkerställa ett relevant urval av entreprenörer så rådfrågade vi ledarna.

2.3.3 Större företag

Då vi valde företag, att ställa empirin från inkubatorerna emot, var det viktigt för oss att hitta två företag som producerade avancerade eller specialiserade produkter eller tjänster. Vi tittade även på om de nämnde ord som kompetensutveckling och nytänkande på sina hemsidor. Denna profil menar vi talar för att det potentiellt finns utrymme för entreprenörskap och incitament för kompetensutveckling. Vårt ena val av företag blev NPP (Nässjö Plåtprodukter) som arbetar med att utveckla och tillverka specialskåp och maskinbeklädnader till industrin. Till skillnad från majoriteten av branschens aktörer tillverkar företaget inga standardprodukter utan endast unika kundlösningar. NPP har även som vision att bli Nordens ledande aktör inom området, vilket i sig kan vara en drivkraft för ett kontinuerligt kompetensutvecklingsarbete. Vårt andra val av företag blev Geji som producerar formsprutande plastprodukter till industri och medicintekniska produkter. Då Geji utvecklar och producerar produkter med avancerat designinnehåll måste företaget, enligt informationen från hemsidan, ständigt möta krav på nytänkande och precision. Båda företagen torde alltså ha ett extra stort behov av kontinuerlig kompetensutveckling som stimulerar till nytänkande. Kopplingen till entreprenörskap blir i detta sammanhang relevant eftersom vi tror att arbetet med specialiserade unika produkter ger utrymme för kreativitet, initiativtagande och handlingskraft.

2.3.4 Respondenter på företagen

På varje företag valde vi att, liksom på inkubatorerna, intervjua en person som utformade kompetensutvecklingsåtgärderna. Då våra frågeställningar uttrycker en vilja att studera hur entreprenörer påverkas av kompetensutvecklingsåtgärder ville vi intervjua två eller flera entreprenörer utöver de som utformat kompetensutvecklingsarbetet. Eftersom vi ville studera kompetensutveckling för entreprenörer så bad vi företagsledarna att välja ut "entreprenörer", alltså medarbetare de själva ansåg vara betydelsefulla i företaget tack vare deras entreprenöriella drag, såsom de själva definierar entreprenörer. För att kunna komma i kontakt med relevanta intervjurespondenter som vi på egen hand inte kunde välja ut så användes med andra ord ett så kallat snöbollsurval. Ett icke slumpmässigt urval av personer som forskaren letar sig fram till och kommer i kontakt med via redan valda respondenter (Bryman, A., Bell, E., 2005). Detta urvalsförfarande användes följaktligen för att försäkra oss om att de vi intervjuade var entreprenörer för att göra jämförelsen med inkubatorerna relevant.

2.3.5 Övriga respondenter

Utöver våra intervjuer med entreprenörer och ledare beslutade vi oss dessutom för att intervjua två utomstående respondenter. Annika Engström, doktorand i arbetslivspedagogik, inriktning organisatoriskt lärande, har gjort en studie på NPP som handlar om arbetsgruppens effektivitet utifrån hur de kommunicerar och samarbetar. Vi såg det som mycket värdefullt att ta del av åsikter från en utomstående person som gjort en kvalitativ utvärderande studie på NPP.

Under studiens gång inkluderade många respondenter kreativitet som en viktig del i entreprenörskapet. Detta väckte en nyfikenhet hos oss författare att ta reda på hur man som ledare kan skapa kreativa miljöer som kan stimulera till mer entreprenörskap hos sina anställda. Genom rekommendationer kom vi i kontakt med kreativitetscoachen Teo Härén. En intervju med honom gav oss möjlighet att ta reda på om mer om kreativa miljöer av en expert inom området kreativitet.

I början av uppsatsskrivandet besökte vi kort Ragnar Ahlström Söderling på hans kontor på Lunds Universitet. Söderling är lärare på entreprenörskapsprogrammet på Lunds Universitet och ansågs därför vara intressant att tala med i startskedet av vår uppsats för att stämma av relevansen av vårt ämne. Vårt samtal med honom betraktar vi mer som ett samtal än en intervju. Då han sa vissa intressanta saker som tagits med i uppsatsen står han med som en extern expert inom området entreprenörskap.

2.4 Bearbetning och analys

Till skillnad från en kvantitativ dataanalys så finns det inga givna regler för hur en kvalitativ dataanalys skall utföras (Bryman, A., Bell, E., 2005). Det finns dock vissa generella riktlinjer som forskaren kan och bör förhålla sig till och inspireras av. Bearbetning och analys i samband med kvalitativa studier kännetecknas av något som pågår kontinuerligt, ända från datainsamlingens start till den slutgiltiga analysen (ibid) (Merriam, S., 1994). Insamlingen av data och analysen av densamme har skett utifrån en iterativ utgångspunkt eftersom analysen av data påbörjats när vissa delar har samlats in och effekterna av den initiala analysen påverkar nästkommande steg i datainsamlingsprocessen (Bryman, A., Bell, E., 2005). Som en naturlig påföljd av den deduktiva betoningen på vår abduktiva ansats har sammanställningen och delvis analysen av empirin från inkubatorerna följaktligen påbörjats innan, och verkat som utgångspunkt för de frågor som ställts under intervjuerna på de större företagen.

Generellt, för att inte gå miste om någon relevant information, bearbetade vi varje intervju ett flertal gånger, dels från bandinspelningar och dels från anteckningar. Utifrån denna bearbetning identifierades ett antal svars-kategorier vilka kom att utgöra utgångspunkter för underrubriker till empirisammanställningen. Med hjälp av relevant teori och vidare diskussioner kunde efterhand centrala teman och sambanden dem emellan konstateras.

Som ett verktyg för att sammanställa våra resultat allteftersom i empiridelen och underlätta för jämförelsen med empirin från NPP och Geji, gjorde vi en översiktlig tabell. Tabellen sammanställde alla kompetensutvecklingsåtgärder vi identifierat på inkubatorerna. Utifrån denna tabell jämfördes också svaren vi fick från företagen. Tabellen verkade på så sätt både som sammanfattningar av båda empiri kapitlen och som ett analysverktyg som underlättade för jämförelsen och de avslutande svaren på våra frågeställningar.

2.5 Olika former av data och litteratursökning

Såväl primär som sekundärdata har använts. Detta då en kombination möjliggör en mer rättvisande helhetsbild med högre tillförlitlighet eftersom de båda informationskällorna kompletterar varandra (Jacobsen, 2002). Uppsatsens primärdata har utgjorts av empirin från den inledande förstudien, våra intervjuer med respondenterna på inkubatorerna och de större företagen samt med kreativitetskonsulten och arbetslivspedagogen.

Sekundärkällor är den andra formen av data som använts. Denna information har huvudsakligen inhämtats från böcker och vetenskapliga artiklar. Vid bedömning av sekundärkällor är det viktigt att inta ett kritiskt förhållningssätt och att kontrollera varifrån författaren har erhållit sin data. (Jacobsen, 2002). Med detta i åtanke har vi främst nyttjat referenser från vetenskapliga artiklar som funnits via de erkända databaserna Elin och Lovisa. Källornas pålitlighet rättfärdigas även av det faktum att ett par av källorna använts som kurslitteratur inom HRM och entreprenörskap på Mastersnivå och inom personalvetarprogrammet på Lunds universitet.

Viss sekundärdata utgörs av tidigare forskning som presenteras under en inledande rubrik i teoridelen. Ett problem vi har haft är att det varit svårt att hitta källor om kompetensutveckling som tillkommit under de senaste åren, varför vi använt förhållandevis gamla källor i flera fall. Det skall dock betonas att författarna är kända inom området och refererade till i många andra böcker och artiklar. Boken "intraprenörskap" av Gifford Pinchot II från 1985 kan uppenbarligen framstå som en gammal källa, men har använts på rekommendation av Ragnar Ahlström Söderling som är Lärare för entreprenörskapsprogrammet på Lunds Universitet. Samtidigt kan faktumet att det varit svårt att hitta nya källor användas som ett argument för vår egen forsknings relevans.

I den mån det gått har vi försökt hitta litteratur som kompletterar och vidareutvecklar vissa teoretiska påståenden kring våra huvudbegrepp.

2.6 Etiska överväganden

Genomgående i studien har vi tagit hänsyn till och förhållit oss till en rad forskningsetiska principer som bottnar sig i allmänt vedertagna svenska forskningsetiska principer (<http://www.vr.se>). *Samtyckeskravet* togs hänsyn till då samtliga respondenter på förhand informerades om syftet med studien och därefter själva fick möjlighet att avgöra om de ville ställa upp i densamma. Att deltagandet var frivilligt och att respondenterna informerades om sin roll i studien tyder även på att *informationskravet* har uppfyllts. *Konfidentialitetskravet* kan relateras till huruvida respondenterna kan identifieras och i så fall om data behandlats med största konfidentialitet. Som svar på frågan huruvida respondenterna hade behov av att vara anonyma, framhöll de själva att detta inte var nödvändigt. Intervjurespondenterna har gett sin tillåtelse och i vissa fall uppmuntrat oss att använda deras namn, vilket vi givetvis tagit hänsyn till. Det har i de flesta fallen dock varit mindre relevant för vår studie att veta exakt vem som har sagt vad. Därför används inte namn efter varje uttalande. Vad gäller den frambringade rådata så har den endast kunnat bevitnas av oss forskare och av handledaren då samtliga inspelningar och anteckningarna från intervjuerna kommer förstöras efter avslutad bearbetning. *Nyttjandekravet* innebär att uppgifter som framtagits om enskilda personer endast används för forskningsändamål. Respondenternas utsagor får alltså inte användas för kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften. Studiens respondenter informerades om att deras personuppgifter och berättelser endast var ämnade att användas i forskningssyfte för vår magisteruppsats (ibid).

2.7 Avslutande kvalitets och metoddiskussion

2.7.1 Trovärdighet och äkthet i förhållande till validitet och reliabilitet

Att kontinuerligt genom hela forskningsprocessen ta hänsyn till begreppen validitet och reliabilitet är avgörande för en studies trovärdighet och kvalitet. Dessa begrepp, i sin traditionella bemärkelse, kommer dock främst till sin rätt vid tillämpning på kvantitativa studier som hjälpmedel för olika typer av mätkontroller (Davidson, Bo & Patel, Runa, 2003). Vissa forskare förespråkar att kvalitativa studier istället skall värderas utifrån andra kriterier. Opponenterna till reliabilitet och validitet i relation till kvalitativa studier föreslår istället kriterierna trovärdighet och äkthet (Bryman, A. & Bell, E., 2005)), vilka är de begrepp som vi valt att förhålla oss till.

Trovärdigheten består av de tre kriterierna; *tillförlitlighet*, *överförbarhet* och *möjligheten att styrka och bekräfta*.

Tillförlitlighet har eftersträvats genom att forskningen utförts med hänsyn till tidigare nämnda metodologiska regler och etiska rekommendationer och genom systematisk bearbetning av såväl det teoretiska som empiriska materialet. Att vi erbjudit informanterna möjlighet till så kallad respondentvalidering, vilket vissa utnyttjat, har även det varit en viktig kvalitetsåtgärd för att i största möjliga mån försäkra oss om att det är ”verkligheten” som framställts (Bryman, A. & Bell, E., 2005).

Vad gäller *överförbarhet* bör återigen poängteras att generalisering inte är en avsikt i linje med kvalitativa studier (Bryman, A., Bell, E., 2005). Förhoppningen är att vi har gett läsaren tillräckligt utförlig information om och insikt i våra fallstudier och att respondenternas åsikter och erfarenheter framkommit på ett så pass tydligt och rättvisande sätt, att läsaren själv kan avgöra resultatens eventuella överförbarhet.

Pålitlighet utgör motsvarigheten till reliabiliteten inom kvantitativ forskning. Författarna bör i detta avseende anta ett granskande synsätt genom att presentera en fullständig och tillgänglig beskrivning av alla faser av forskningsprocessen (Bryman, A., Bell, E., 2005). Vi har haft ambitionen att förse läsaren med så mycket relevant information som möjligt om våra ställningstaganden och processen fram till slutresultatet under metoddelen.

Delkriteriet *möjlighet att styrka och konfirmera* har vi förhållit oss till genom en medvetenhet om att det inte är möjligt att uppnå full objektivitet (Bryman, A., Bell, E., 2005). Data ”filtreras” alltid genom tolkningar som grundar sig i ens förförståelse. En förförståelse som uppenbarligen är mer befäst om forskaren nyttjat en deduktiv eller, som i vårt fall abduktiv ansats än i det induktiva fallet. Undersökningen kan även bli mindre objektiv av omedvetna intervjuareffekter som uppstår i samband med intervjuerna.

Äkthet består av kriterierna rättvisande bild, ontologisk-, pedagogisk-, katalytisk-, och taktisk autencitet (Bryman, A., Bell, E., 2005). Rättvisande bild kan relateras till på så sätt att vi eftersträvat ett helhetsperspektiv för att få svar på våra forskningsfrågor. Pedagogisk autencitet uppfylls i den bemärkelsen att denna uppsats förhoppningsvis bidragit till att ledarna på företagen respektive inkubatorerna fått en bättre bild av och förståelse för vilka kompetensutvecklingsåtgärder som främjar entreprenörskap. Ontologisk autencitet har eftersträvats genom att vi hoppas ha hjälpt även entreprenörerna att få en bättre förståelse för vilka kompetensutvecklingsåtgärder som främjar deras entreprenörskap. Uppsatsen uppnår katalytisk och taktisk autencitet genom att entreprenörerna kan använda delar av dess resultat som belegg för att få igenom förbättringar som kan möjliggöra ännu bättre förutsättningar för kompetensutveckling.

Mot bakgrund av föregående resonemang har vår ambition varit att presentera ett transparent metodkapitel med så mycket information som möjligt om våra beslut och ställningstaganden under forskningsprocessen för att läsaren själv skall ges möjlighet att granska och bedöma studiens upplägg och slutsatser.

2.7.2 Metodkritik

Inledningsvis vill vi kommentera ordningsföljden på våra intervjuer. Om vi kommit i kontakt med Teo Härén vid ett tidigare tillfälle så hade vi troligtvis valt att genomföra denna intervju i samband med förstudien, som ett komplement mer relaterat till större företags verklighet. Teo Häréns intervju visade sig vara värdefull i det att den gav oss många svar från en kunnig person inom området kreativitet. Eftersom entreprenörskap, framförallt den definition som vi fokuserar på, är nära förknippad med kreativitet så hade empirin från en inledande intervju med kreativitetskonsulten kunnat verka som en intressant bakgrund och inspiration till övriga intervjuguiden. Troligtvis hade vi då omformulerat och eller lagt till någon fråga som mer konkret var fokuserad på åtgärder som dem vidtar för att främja en kreativ arbetsmiljö. Vi anser dock att de genomförda intervjuerna, med hjälp av de befintliga intervjuguiderna, har generat mycket empiri som kan relateras till aspekter rörande kreativ arbetsmiljö. Därför bör det valda tillvägagångssättet vad gäller ordningsföljden på intervjuerna trots allt inte ha haft en så stor inverkan på studiens resultat.

Inom våra kvalitativa studier har vi utfört ett stort antal intervjuer vilket har gjort att det tillkommit vissa frågor i intervjuguiden under tidens lopp vart eftersom vi fått mer helhetssyn och klarhet i syftet, då detta är en pågående process. En viktig kvalitetsåtgärd för att säkerställa frågornas relevans och för kvaliteten på undersökningen som helhet är att genomföra en form av pilotstudie (Bryman, A. & Bell, E., 2005). Pilotstudien skulle bestått av att vi testat frågornas relevans på en lämplig ”prov respondent” innan vi genomförde de ”verkliga” intervjuerna. För att vara självkritisk så hade alltså en sådan studie med fördel kunnat genomföras på och med hjälp av respondenter från någon av inkubatorerna i förstudien. Pilotstudier är dock speciellt viktiga vid enkätundersökningar eftersom det då inte finns någon intervjuare på plats för att hantera eventuella otydligheter (ibid).

En annan åtgärd eller tillvägagångssätt som ökar tillförlitligheten och därmed kvaliteten på en studie är triangulering, d.v.s. tolkning med olika former av metoder (Bryman, A. & Bell, E., 2005). Vi hade initialt tankar kring att genomföra en enkätundersökning med fler inkubatorer. Detta alternativ valdes dock bort på grund av att den tid det skulle ta inte rättfärdigades av tillräcklig bedömd relevans för syftet. Kvalitativa intervjuer med fler entreprenörer ansågs som mer värdefullt för att skapa en djupare förståelse för vårt syfte än en enkätstudie i kombination med färre intervjuer. Vi kan dock sägas ha nyttjat en datatriangulering i den bemärkelsen att vi intervjuat både ledare och företagare på inkubatorerna respektive chefer och entreprenörer bland de anställda på de större företagen.

Vår studie har som tidigare redogjorts för ställt krav på ett flertal urvalsbeslut vilka vi anser vara relevanta att beröra på ett mer kritiskt plan. Det faktum att respondenterna på de större företagen varit medvetna om att de valts ut just för sina entreprenöriella drag kan uppenbarligen ha påverkat deras svar med viss risk för så kallad intervjuareffekt. Det föreligger alltså en risk för att de vinklat sina svar för att verkligen framstå som entreprenöriella eftersom de blivit utvalda på grundval av detta. Det finns givetvis också en risk för att våra nyckelpersoner valt ut respondenter även med förhoppningen att just dessa anställda skulle ge en så positiv bild av möjligheterna till kompetensutveckling på företaget som möjligt. Att så varit fallet är dock inte vår uppfattning eftersom såväl positiva som negativa synpunkter framkommit.

3. Kompetensutveckling

I kapitel tre och fyra kommer vi att redogöra för ett antal teorier, och relationen dem emellan, som är nödvändigt för att kunna besvara våra frågeställningar. Eftersom kompetensutveckling är kärnbegreppet i denna uppsats väljer vi att under detta kapitel presentera teorier kring detta begrepp. Initialt presenteras olika definitioner av begreppet kompetens och kompetensutveckling varefter vi ser närmare på olika kompetensutvecklingsåtgärder.

Sker kompetensutveckling som åtgärder från management sida, kan det ske i samspel individer emellan, eller kan kompetensutveckling ske t.o.m. då en individ är ensam? För att ta reda på vad kompetensutveckling inbegriper kommer vi i denna uppsats utforska olika teorier om och aktörers arbete med, kompetensutveckling.

3.1 Kompetent i förhållande till något

För att kunna skapa oss en förståelse för uppsatsens mest centrala begrepp, kompetensutveckling, anser vi det vara nödvändigt att inledningsvis beskriva och diskutera kompetensbegreppet. Forskning ger uttryck för en rad olika synsätt på och definitioner av kompetens och begreppet används ofta på ett ganska flertydigt och diffust sätt (Axelsson B, 1996). En definition som dock visar på de generella dragen som återfinns i de flesta teorier vi har stött på som definierar kompetens är följande:

Competence is the set of knowledge, skills and abilities (KSA) in relation to a certain type of work

Rationalistiskt synsätt på kompetens (Sandberg, J.& Targama, A., 2007).

En person är alltså kompetent att göra något; i relation till något (Granberg, O., 2004). Att inneha kompetens inom ett område förutsätter därför förmågan att bemästra komplexa utmaningar i en speciell kontext, vilket inkluderar användningen av ett set av KSA (Mulder, M., et. Al., 2007). Anttila (2001) förenklar denna definition genom att använda kompetens i den bemärkelsen att det är synonymt med ”förmågan att lösa en uppgift” (Anttila, M., 2001:64). Kompetens måste alltså för att vara relevant kunna relateras till en verksamhet, situation eller en uppgift (SIF, 2007).

Ellström (1992) definierar kompetens som ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext” (Ellström, P., 1992: 21). Ellströms definition inbegriper både en passiv och en aktiv syn på kompetens. Ellström betoning på den *aktiva* synen tar sig i uttryck i åsikten att kompetens inbegriper förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, att kunna identifiera, utnyttja och utvidga sitt tolknings- och handlingsätt (Rönnqvist,

D., 2001). Som kontrast till Ellströms aktiva synsätt kan nämnas Hittlemans (1976) definition som finns refererad till i Rönnqvist, D., (2001) som skiljer på begreppet kompetens och utförande. Enligt honom är kompetens en förmåga, talang och färdighet. Detta till skillnad från att faktiskt utföra en handling. Hittleman anser alltså att det finns en skillnad mellan att *inneha* kompetens och att faktiskt *använda* den (ibid). Det intressanta med hur Ellströms beskriver kompetens är att han kompletterar ett anpassningsperspektiv på kompetens (kompetens i förhållande till något givet) med ett utvecklingsperspektiv. Detta genom betoningen på att individen skall försöka utvidga och utnyttja sin handlingsförmåga. Kompetens förutsätter därför att individen själv till någon grad har förmågan att påverka och förändra sina arbets- och livsvillkor (detta kommer utvecklas vidare under lärande rubriken) (Ellström, P., 1992).

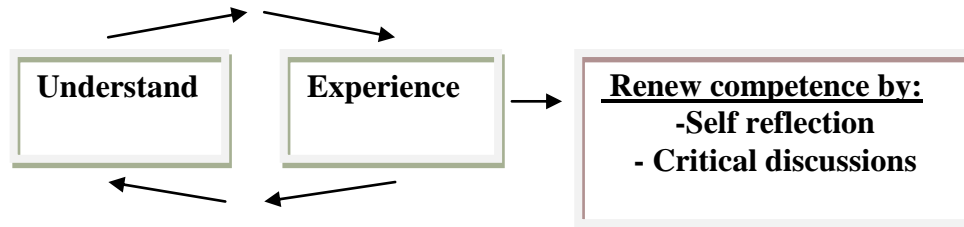
Ett flertal författare framhäver att kompetens är ett mer omfattande begrepp än kunskap (Lindelöw, M., 2008), (Lundmark, A., 2008). Förutom kunskap så innefattar kompetens dessutom de *färdigheter* (att kunna göra), *kontakter* (kunna påverka andra och bygga relationer), erfarenheter, värderingar och attityder (Hansson, J., 1997). Otto Granberg (2004) skiljer på faktisk kompetens, formell kompetens (knuten till utbildning), föreskriven kompetens (kvalifikationer) och uppgiftens krav på kompetens. Kompetens kan även ses som en individs eller ett kollektivs förmåga att utföra vissa specifika aktiviteter eller uppgifter. *Individuellt relaterad kompetens* är en kombination av kunskap, erfarenhet, vilja och motivation (Docherty, P., 1996). Axelsson (1996) beskriver det som en kombination av kunskap (veta och förstå), färdigheter (kunna) och motivation (vilja och lust att utveckla dessa färdigheter). Kock et al. (2007) menar att individuell kompetens handlar om att individer innehar en viss teknisk kunskap, flexibilitet, ansvarsfullhet och förmågan att samarbeta med andra.. *Företagskompetens* är förmågor som är användbara på företag såsom FoU, koncept, rutiner och procedurer (Axelsson, B, 1996).

3.2 Kompetensutveckling - att utveckla sin förståelse

Under arbetet med denna uppsats har en hel del tid tillägnats till att diskutera vad kompetensutveckling egentligen innebär . Ofta beskrivs kompetensutveckling utifrån de åtgärder som den är förknippad med, eller dess avsikt. Kompetensutveckling kan definieras som det system av *åtgärder* som nyttjas för att förse en enskild individ eller grupp med kompetens inom ett visst område. (Docherty, P., 1996). Liknande resonemang för även Ellström & Nilsson (1997) samt Axelsson (1996) då de framhåller att kompetensutveckling utgörs av de åtgärder som vidtas med syftet att öka kompetensen hos enskilda medarbetare, grupper av medarbetare eller samtliga i personalen. Anttila (2001) betonar vid sin definition av begreppet istället dess *avsikt*, ”kompetensutveckling syftar till att höja kompetensen inom de områden och målgrupper som prioriterats i kompetensplaneringen, genom att tillgodose de behov som identifierats” (Anttila, M., 2001:43). I Ellström (1996) beskrivs kompetensutveckling som själva processen som en enskild individ genomgår då denne tillförskaffar sig mer kompetens. Gemensamt för alla dessa definitioner är, enligt vår uppfattning, att de faktiskt inte fullt ut fokuserar på och möjliggör en riktig förklaring av själva huvudbegreppet och dess innebörd för individen. Sandberg & Targama (2007) går dock till kärnan av begreppet då de menar att kompetensut-

veckling i grund och botten handlar om att individen utvecklar sin förståelse inom ett visst område.

En modell som illustrerar hur erfarenheter förnyar kompetens beskrivs i följande figur;



Figur 2 Modell för kompetensutveckling (Källa: Sandberg, J. & Targama A., 2007, med egen utformning)

Enligt denna modell är det genom att uppleva nya saker, genom att granska sig själv och delta i kritiska diskussioner som vi kan ändra vår förståelse, och därmed utveckla vår kompetens. Viktiga förutsättningar för kompetensutveckling är således god kommunikation och möjligheter till reflektion (Sandberg, J.& Targama A., 2007).

Den specifika kompetensen att ha förmågan att utveckla sin kompetens kan kallas utvecklingskompetens.

Teori -fakta -reflektion -förståelse	Vet	Hög förståelseförmåga Vill	Införlivad utvecklingskompetens - förmåga att skaffa, skapa omsätta och använda kunskap
Praktik -handling -upplevelser -färdigheter	Kan	Vågar Hög handlingsförmåga	

Figur 3 Utvecklingskompetens- som en produkt av att vilja, våga, veta, kunna och reflektera. (Källa: Tännander och Marklund (1994) med viss bearbetning av Axelsson B (1996).

Modellen åskådliggör den process varigenom utvecklingskompetens uppstår som ett resultat av att vilja, våga, veta, kunna och reflektera. Processen initieras av en praktisk händelse eller en teoretisk erfarenhet. Nästa steg utgörs av att individen stannar upp och reflekterar över vad som fungerade mer respektive mindre bra och över hur nästa steg skall kunna tas utifrån den nyinförskaffade kunskapen. Därpå utförs en ny aktivitet med utgångspunkt i det nya kunskapsläget. Både individens handlings såväl som förståelseförmåga och därmed även dennes

utvecklingskompetens utvecklas genom ett sådant förhållningssätt till lärande och kompetensutveckling (Axelsson, B., 1996).

3.3 Kompetensutvecklingsåtgärder

En organisations behov av kompetensutveckling kan tillfredsställas på två olika sätt. Antingen genom att använda åtgärder med syfte att öka de anställdas möjligheter och förutsättningar för att lära, med andra ord genom att kompetensutveckla redan anställda. Det andra huvudalternativet utgörs av att dra nytta av det utbud av kompetens som finns att tillgå på den yttre arbetsmarknaden genom exempelvis rekrytering (Rönkvist, D., 2001), (Axelsson, B., 1996).

Rönkvist (2001) och Ellström & Nilsson (1997) beskriver fyra olika kompetensutvecklingsåtgärder som utvecklar dessa två huvudsätt och som täcker av de olika åtgärder som vi stött på i litteraturen. Dessa åtgärder utgörs av att rekrytera personer med efterfrågad kompetens, genomförande av formella utbildningsaktiviteter, icke-formella utbildningsaktiviteter och åtgärder för att främja informellt lärande i det dagliga arbetet. Med formella utbildningsaktiviteter avses planerade och organiserade utbildningar (ibid). Personalutbildning kan sägas innefatta de planerade och organiserade utbildningsaktiviteter som avser anställda, i huvudsak är anordnade och finansierade av arbetsgivaren och i huvudsak sker under arbetstid (Granberg, O., 2004). Icke-formella utbildningsaktiviteter innefattar satsningar där utbildningsmoment ingår, som t.ex. föredrag i samband med personalträffar, självstudier, konferenser och cirkelverksamhet som kräver mindre planering från organisationen. Informellt lärande omfattas av åtgärder för att skapa gynnsammare förutsättningar för de anställda att läras i det dagliga arbetet. Informellt lärande kan, enligt Rönkvist (2001) främjas genom att förändra arbetsuppgifter, arbetsformer, skapa rörlighet bland de anställda och möjliggöra för självstyrt lärande.

Enligt Granberg (2004) finns det en missbedömning i orsak och verkan då det kommer till kompetensutveckling. Författaren menar att många företagsledare felaktigt tror att utbildningsinsatser (kompetens) bör ske *innan* en medarbetare får större uppgifter och befogenheter. Istället borde medarbetarna ges större uppgifter för att i processen skaffa sig kompetens (kunskaper och förståelse) vilket gör att de successivt kan ikläda sig ansvaret på ett kompetent sätt (ibid). En viktig förutsättning för bra kompetensutveckling är att det finns tydliga rutiner för utvecklingssamtal, vilka utgör värdefulla tillfällen att återkommande diskutera kompetensutvecklingen (SIF, 2007).

3.4 Att lära sig kan betyda olika saker

Formella utbildningsaktiviteter, icke-formella utbildningsaktiviteter och informellt lärande i det dagliga arbetet är samtliga kompetensutvecklingsåtgärder som alla inbegriper någon form av lärande. Ellström (1996) gör skillnad mellan två olika sorters perspektiv på lärande i form av det kognitiva och kontextuella lärande. Det *Kognitiva perspektivet* på lärande fokuserar på de processer som äger rum inom individen såsom tolkning och tänkande. ”Lärande innebär en ständig förändring av individens sätt att tänka, föreställningar.” (Granberg, O., 2004:67). Det

kognitiva begreppet inbegriper en aktiv process där individen reflekterar över vad denne lärt sig. Istället för att passivt ta emot något som någon lär ut, kan individen genom problembaserat lärande genomgå en process som genererar kunskapsutveckling (ibid.). Det *kontextuella perspektivet* fokuserar istället på den handlande människan i olika typer av sociala sammanhang kallade kontexter. Lärandet är då kontextbundet och kan inte särskiljas från sitt sammanhang. Kunskapen är ”inbäddad i ett socialt och kulturellt nätverk av olika innebörder, relationer och verksamheter.” (Ellström, P., 1996:18). Fokus ligger i detta fall inte på individen i sig utan på individen som medlem av en arbetsgrupp som påverkat dennes förståelse (ibid).

Det kontextuella lärandet kan kopplas till anpassningsinriktat lärande. Här ställs individens lärande i förhållande till (tidigare) givna mål som är satta utifrån den kontext individen befinner sig i. Lärandet begränsas därmed till fakta och till hur personen löser ett givet problem (Ellström, P., 1992). Detta kan relateras till Granbergs kritik mot att medarbetare först får större kompetens och därefter större uppgifter, vilket innebär att de anpassar sig och sin kompetens till en given kontext (Granberg, O., 2004) Det kognitiva lärandet kan i sin tur kopplas till *utvecklingsinriktat lärande*. Detta lärande karaktäriseras av att individen får möjlighet att ifrågasätta mål, uppgifter och andra förutsättningar för sina arbetsvillkor. För att åstadkomma ett utvecklingsinriktade lärande måste individen således ha möjlighet att välja och tolka mål, uppgifter och arbetsmetoder samt att värdera dess resultat (Ellström, P., 1992). Det utvecklingsinriktade lärandet sker följaktligen på ett mer djupgående plan, vilket är en förutsättning för att individen skall kunna ändra sin förståelse (Sandberg, J.& Targama A., 2007). Viktiga potentiella effekter av utvecklingsinriktat lärande är att individen blir mer självständig och ökar sin förmåga till initiativtagande, problemlösning och kritiskt tänkande (Ellström, P., 1992) (Granberg, O, 2004).

I anknytning till begreppen anpassnings och utvecklingsinriktat lärande så betonar Ellström (1996) att det i de flesta verksamheter är nödvändigt att låta de anställda växla mellan ett handlande baserat på rutin och ett som grundar sig i reflektion. Förutsättningarna för lärande blir väldigt gynnsamma om det ges eller skapas utrymme för att medarbetare på olika nivåer tillsammans kan diskutera målsättningar och tillvägagångssätt och där olika handlingsalternativ tillåts provas genom lokala experiment (ibid).

3.5 Empowerment- en åtgärd som utvecklar

Det utvecklingsinriktade lärandet innefattar i praktiken ett större handlingsutrymme för individen eftersom det innebär att denne då har större frihetsgrader angående ”val och tolkning av uppgifter/mål; metoder för att lösa dessa; samt värderingen av de resultat som uppnås” (Ellström, P., 1992:71). Ökat handlingsutrymme kan följaktligen relateras till att individen får mer makt och ansvar och större handlingsfrihet (ibid). Ökat handlingsutrymme är nära förknippat med empowerment eftersom empowerment enkelt uttryckt innebär att makt delegeras från makthavare till individer eller grupper på lägre nivåer i organisationen. Dessa får därmed större möjligheter att påverka organisationen. Eftersom handlingsfrihet ger de anställda utrymme att experimentera, ta initiativ, vara kreativa och identifiera nya sätt att lösa uppgifter

på så har empowerment visat sig vara en förutsättning för att skapa lärande i organisationer. Handlingskraftiga organisationsmedlemmar uppfattar sig i större omfattning sträva mot organisationens mål, har större entusiasm, hängivenhet inför sina arbetsuppgifter och organisationen som helhet (Jacobsen, D., Thorsvik, J., 2002), (Yukl, G., 2006).

Viktiga förutsättningar för att empowerment ska ske är individen har en känsla av meningsfullhet, har självbestämmande, kompetens och kan påverka i sitt dagliga arbete. Meningsfullhet i den bemärkelsen att innehållet i och konsekvenserna av arbetet är i linje med dennes värderingar och ideal. Kontroll över hur och när arbetet utförs, utgör individens självbestämmandemöjligheter. Av stor betydelse är som sagt även att individen känner sig ha tillräcklig kompetens och förmåga till att på ett så bra sätt som möjligt kunna utföra och påverka sina arbetsuppgifter och sin arbetsmiljö (Yukl, G., 2006).

Empowerment grundar sig i ett internt personligt val hos varje individ om att sträva mot organisatoriska mål. Detta kan relateras till att ledningen inte kan utse någon till att vara intraprenör. Istället bör ledaren presentera olika möjligheter och idéer som den potentielle intraprenören själv kan ta till sig och skapar något eget av. En viktig utmaning för ledare är att försöka skapa en miljö som gör att individen frivilligt vill samarbeta och agera i linje med organisationens övergripande mål (Duval, C., 1999) (Gifford, P., 1985). Miljön kan som helhet relateras till organisationskulturen. För att empowerment ska få så gynnsamma effekter som möjligt bör organisationskulturen vara uppmuntrande och förtroendeingivande. I linje med detta så bör egna initiativ uppskattas och organisationen genomsyras av öppen kommunikation (Yukl, G., 2006). En sådan organisationskultur tycks förutsätta det organisationsklimat som enligt Andriopoulos (2001) skapar de bästa förutsättningarna för kreativt arbete. Ett sådant organisationsklimat kännetecknas av goda interaktionsmöjligheter som främjar kunskapsutbyten, frihet att experimentera och tillfällen att bygga vidare på idéer.

3.6 Olika strategier och mål bakom kompetensutvecklingen

Beslut om kompetensutveckling kan tas med utgångspunkt från olika syften och med olika målsättningar. Under detta stycke ska vi se närmare på hur dessa syften/mål kan skilja sig åt enligt olika synsätt.

Två synsätt som skiljer sig fundamentalt åt i hur de betonar syftet med kompetensutvecklingen är det teknisk-funktionella synsättet och det institutionella synsättet. Den förstnämnda ser kompetensutveckling som en rationell målinriktad process medan den andra fäster större vikt vid kompetensutvecklingens symboliska innebörd. Det teknologisk-funktionella synsättet ser kompetensutveckling som en rationellt planerad strategi, en medveten strategi vilken ofta innefattar en rationell målsättnings process med uppsättning av vissa delmål. Själva kompetensutvecklingen sker då i syfte att bemöta höjda externa, kontextuella krav eller förändringar i organisationen. Det institutionella synsättet ser istället kompetensutveckling som ett symboliskt arrangemang vars främsta syfte är att legitimera verksamheten mot omvärlden och an-

ställda. Att ett företag kompetensutvecklar sina anställda kan skapa en viss image om att företaget är ett spännande, dynamisk och attraktivt företag att arbeta på. Det kan även demonstrera att företaget står för vissa värden såsom personalomsorg eller innovation. Ofta är dessa kompetensutvecklingsåtgärder *ad-hoc* liknande i sin natur och rättfärdigas av kortsiktiga mål (Kock, H., et al., 2008).

Kompetensutvecklingens mål kan vara att främja de anställdas inre motivation. Empiriska studier av bl.a. Chen et al (1999) har visat att företagsledare bäst kan främja anställdas *inre motivation* genom att ge dem möjligheten att arbeta med kompetenta kollegor och låta dem arbeta med utmanande uppgifter som för med sig intellektuella utmaningar. Företagsledare bör även ge anställda frihet att följa upp sina egna idéer genom att kunna initiera aktiviteter och projekt (Talke, K., et al, 2006).

I en doktorsavhandling om kompetensutveckling i praktiken av Rönnqvist, D., (2001) nämns tre teoretiska perspektiv på hur ledare kan utforma strategier för kompetensutveckling. Dessa tre perspektiv är; rationellt ledningsperspektiv, konfliktteoretiskt perspektiv och kulturellt-institutionellt perspektiv. Det *rationella ledningsperspektivet* kan sammanfattas utgå ifrån mesta möjliga måluppfyllelse till minsta möjliga kostnad. Kompetensutvecklingens mål blir här att öka effektiviteten och kompetensutvecklingsmöjligheter bör ges till dem som har störst behov av att förbättra sin effektivitet. Detta kan sägas likna det teknologisk-funktionella synsättet. *Konfliktteoretiska perspektivet* berör frågor om makt, förhandling, kompromiss och pluralism angående mål intressen, ideologier och maktkällor. Kompetensutvecklingens mål blir att behålla maktposition genom att arbeta med socialisation av underställda. Utvecklingsmöjligheter ges genom externa utbildningar och interna insatser främst till dem i högsta maktposition. Det *kulturellt-institutionella perspektivet* betonar omgivningens betydelse för organisationen. Målet med kompetensutveckling blir då att anpassa verksamheten efter externa krav och förväntningar med syfte att vinna legitimitet. Detta liknar det institutionella perspektivet. Kompetensutvecklingen formas efter omgivningens socialt konstruerade ”bästa lösning” och riktar sig till en socialt prioriterad grupp av anställda (Rönnqvist, D., 2001).

Sammanfattningsvis kan vi alltså konstatera att intentionen bakom kompetensutvecklingsåtgärderna är av fundamental betydelse för de resultat som uppnås.

3.7 Sammanfattning

Kompetens

- ”En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext.” (Ellström, P., 1992: 21).
- *Aktiva delen av kompetens* inbegriper förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, att kunna identifiera, utnyttja och utvidga sitt tolknings- och handlingsätt.
- *Individuellt relaterad kompetens* innefattar kunskap (veta och förstå), färdigheter (kunna) och vilja och lust att utveckla dessa färdigheter. *Företagskompetens* innefattar FoU, koncept, rutiner och procedurer.

Kompetensutveckling

- *Kompetensutvecklingsåtgärder* är bl.a. rekrytering av personal, formella och icke-formella utbildningsaktiviteter och informellt lärande i det dagliga arbetet.
- Handlar om att *utvidga sin förståelse genom* kritiska diskussioner och genom att uppleva nya saker.
- Det *teknisk-funktionella synsättet* ser kompetensutveckling som en målinriktad process medan det *institutionella synsättet* betonar kompetensutvecklingens symboliska värde.

Olika typer av lärande och empowerment

- *Anpassningsinriktat lärande* är lärande som ställs i förhållande till (tidigare) givna mål, satta utifrån den kontext individen befinner sig i, vilket begränsar lärandet till hur personen löser ett givet problem.
- *Utvecklingsinriktat lärande* möjliggör för individen att kunna ändra sin förståelse och innefattar ifrågasättande av mål, uppgifter och arbetsvillkor.
- *Empowerment* ger handlingsfrihet som kan främja initiativtagande och kreativitet.

4. Entreprenörskap- något som individer kan utveckla

Entreprenörskap är vida efterfrågat bland företag och är något som kan utvecklas genom kompetensutveckling. Inte alla teorier ser entreprenörskap som ett beteende som individen kan utveckla, vissa menar istället att det är en uppsättning personlighetsdrag som personer antingen har eller inte har. Under detta kapitel presenterar, diskuterar och tar vi ställning till olika synsätt kring entreprenörskap.

4.1 Den definition vi valt att utgå från

För att tydliggöra vårt ställningstagande kring entreprenörskap vill vi inledningsvis framhäva den definition vi valt att utgå ifrån, för att sedan redogöra för andra definitioner. Då denna uppsats handlar om kompetensutveckling, är den syn på entreprenörskap som vi ser som mest relevant att förhålla oss till, den som menar att entreprenörskap är något som kan utvecklas.

"Entreprenörskap är *en dynamisk och social process*, där individer, enskilt eller i samarbete identifierar möjligheter och gör något med dem för att omforma idéer till praktiska och målinriktade aktiviteter i sociala, kulturella eller ekonomiska sammanhang."

NUTEK (Verket för näringslivsutveckling)

(<http://www.entreprenorsregionen.se/res/pub/1741/Entreprenorsregionens%20ebok.pdf>)

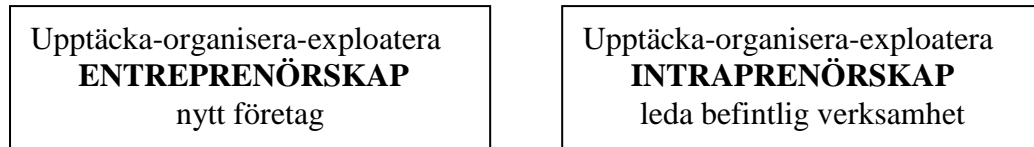
4.2 Entreprenörskapets många innebörder

Entreprenörskap är ett komplext och mångtydigt begrepp och det finns således varierande åsikter om vad som karakteriserar en entreprenör (Bjerke, B., 2007). En bättre förståelse för begreppets omfattning uppnås genom att inledningsvis bryta ner begreppet till dess beståndsdelar:

Enligt Fayole och Klandt (2006) i Lans et al (2008) kan entreprenörskap handla om:

- 1) Kultur eller tankesätt (värderingar, attityder eller uppfattningar)
- 2) Beteende (ta tillvara möjligheter, ta beslut och sociala färdigheter)
- 3) Skapande av specifika situationer (skapa nya företag, eller skapa entreprenöriella situationer) (Lans T., et al. 2008).

Utifrån denna definition kan vi se att entreprenörskap uppstår som resultat av organisatoriska egenskaper såsom kultur och värderingar. Entreprenörskap finns också som del i individens beteende, och kan även slutligen ses som processen att komma fram till ett visst resultat.



Figur 4. Entreprenör och intraprenör (Landström, H., 2005 med egen utformning)

Entreprenörskap och *intraprenörskap* står alltså för samma sak i den bemärkelsen att individen upptäcker, organiserar och exploaterar. Skillnaden utgörs av att dessa aktiviteter i det förstnämnda fallet utförs i kontexten kring skapandet av nya företag och i andra fallet inom ramarna för den befintliga verksamheten (Landström, H., 2005) (Hansson, J., 1997) (Pinchot, G., 1985). Eftersom beteendet bakom begreppen är detsamma kommer vi i uppsatsen växla mellan entreprenörskap och intraprenörskap och behandla begreppen som synonymer.

4.3 Personlighetsdrag eller inlärt beteende

Då vi studerar punkt två närmare, den som handlar om beteende, är det lätt att snabbt dra paralleller till personliga egenskaper. Teorier såsom *Big-five personality traits of entrepreneurs*, förklarar vilka personliga egenskaper som en entreprenör bör ha. Denna teori nämner personlighetsdrag såsom att vara utåtriktad, emotionellt stabil, öppen, älskvärd och plikttrogen. Fler specifika personlighetsdrag som går att återfinna hos entreprenörer är behovet att lyckas och risktagande (Lans, T., et al., 2008). Bridge et al (2003) i Bjerkes (2007) framhäver andra personlighetsdrag som enligt tradition identifierats med entreprenörskap. Dessa personlighetsdrag är att vara handlingskraftig, benägen att ta risker, känna att man har inflytande över sin egen situation, behov av att vara självständig, ha självförtroende och tillit, vara beslutsam, initiativtagande och kreativ.

Schumpeters entreprenörskapsteori betonar starkt beteende aspekten. Enligt denna teori är entreprenören en kreativ organisatör, vars roll är att utveckla innovationer och initiera nya aktiviteter. Det speciella beteendemönster entreprenören innehar karakteriseras av att bryta mot tidigare mönster för att identifiera och introducera innovationer, eller nya kombinationer med vilkas hjälp företaget kan differentiera sig från andra företag. Nya kombinationer kan enligt Schumpeter bara skapas av personer med speciella kvaliteter, en viss typ av företagare. Casson (1982) beskriver enligt Landström (2005) entreprenören som en person med ”överbärande bedömningsförmåga som gör det möjligt att identifiera nya möjligheter och koordinering resurser på ett mer effektivt sätt” än andra individer (Landström, H., 2005: 50).

Medan vissa teorier alltså framhåller personlighetsdrag och därmed ser entreprenörskap som en medfödd talang, så anser andra forskare att det snarare är den yttre miljön som är mest av-

görande för vem som blir entreprenör. Möjligheten till att utveckla entreprenöriella kvaliteter påverkas av externa faktorer såsom kulturen, familjen och rätt arbetsförutsättningar. (Lans, T., et al., 2008)

Bjerke (2007) ser entreprenörskap som ett förhållningssätt, som innebär att individen har en vilja att utveckla idéer och att förändra. Han anser vidare att entreprenöriella förmågor går att utveckla och således att i princip vem som helst kan lära sig att bli mer entreprenöriell. Enligt honom är det alltså fel att se entreprenörskap som något man är född med eller annars kan glömma. Lans et al (2008) framhäver att det går att tala om en inlärd entreprenöriell kompetens i den bemärkelsen att entreprenörskap är något som kan utvecklas genom utbildning, träning eller erfarenhet och därför inte behöver vara något som förutsätter en medfödd förmåga.

4.4 Sociala nätverk utvecklar entreprenörskap

NUTEKs tidigare nämnda definition av entreprenörskap beskriver som sagt entreprenörskap som en social process, under vilken individer identifierar möjligheter och omformar idéer till praktiska aktiviteter. Dessa komponenter återfinns även i Ko & Butlers (2007) teoretiska ramverk (struktur) för entreprenöriell kreativitet enligt vilket skapandet av entreprenöriell kreativitet förutsätter sociala nätverk, uppmärksamhet på möjligheter och tidigare kunskaper och erfarenheter.

Angående *sociala nätverks* betydelse så betonas hur viktiga *weak ties* är för bl.a. informationsinhämtning. *Weak ties* består av flyktiga personliga kontakter som inte är familjemedlemmar eller nära vänner utan personer man bara har tillfällig kontakt med. (Ko, S., Butler, J., 2007). Även Hansson (1997) betonar vikten av att bygga personliga nätverk för att utveckla entreprenörskap. Genom möjligheten att kunna diskutera sina misstag och erfarenheter tillsammans med andra banar nätverk väg för utvecklandet av existerande idéer och skapandet av nya idéer.

Chesbroughs teori om öppna affärsmodeller (2007) betonar hur viktigt det är att ta in extern expertis och att dela med sig av egna erfarenheter för att få fram nya innovationer (Chesbrough, H., 2007). Chesbroughs teori går ut på att företag måste se utanför sitt eget företag för att på bästa sätt kunna utveckla och förverkliga sina idéer. Genom att se utanför sitt eget företag kan ett utbyte av idéer, kunskaper, erfarenheter och tankar uppstå som annars inte skulle vara möjligt (Chesbrough, H., 2007). Även Van de Ven (2005) förespråkar öppna affärsmodeller genom samarbeten mellan företag där det bästa slutresultatet uppnås genom ett ömsesidigt kunskapsutbyte. Därmed utvecklas företagets kompetens då de tar in extern expertis och lär av varandra vilket är av värde för samtliga parter.

4.5 Möjlighet, initiativ, action!

Att inneha kompetens handlar om att bemästra komplexa utmaningar i en speciell kontext, vilket inkluderar användandet av KSA. Kompetens blir därför synligt i kritiska ögonblick vid t.ex. framgångar till följd av att en möjlighet följts upp (Mulder M., et. al., 2007). Då *uppföljning av möjligheter* är just vad entreprenörskap handlar om blir länken mellan kompetens och entreprenörskap tydlig.

En artikel av Talke et al. (2006) kartlägger vilka kompetenser som är kritiska för att *initiativ* ska komma till stånd. Detta blir intressant att studera eftersom entreprenörskap enligt tidigare nämnda teorier går ut på att upptäcka möjligheter som eventuellt kan leda till innovationer. Att kunna upptäcka sådana möjligheter förutsätter individuellt initiativtagande och kapacitetsutnyttjande. Förmågan att kunna uppfatta möjligheter är alltså avgörande för att initiativ skall kunna tas. Därför är det relevant att redogöra för vilka kompetenser som är kritiska för att generera initiativtagande. Dessa tre kompetenser utgörs av att kunna utveckla idéer till handling, uppgiftsrelaterade kompetenser som främjar användandet av rätt kunskaper, och kognitiv kompetens som krävs för att kunna lösa problem på ett effektivt sätt (ibid). Det är viktigt att ha i åtanke att varje enskild kompetens är kontextberoende, och därmed alltså av varierande betydelse beroende på sammanhang. Att vara en kompetent entreprenör kan innebära en sak på en arbetsplats och en annan sak i ett en annan kontext. Därför blir kompetenserna Talke et al. kommit fram till väldigt generella. Att det är viktigt att individen själv kommer med initiativ är viktigt även för att möjliggöra lärande. Hansson (1997) betonar att en betydelsefull åtgärd för att utveckla entreprenörer/intraprenörer är att försöka underlätta självorganiserat lärande snarare än att skapa och i detalj planera specifika utbildningar. Att följa upp möjligheter och ta initiativ är sammanfattningsvis viktigt för entreprenören, vilket förutsätter att denne får möjligheter till att vara handlingskraftig.

4.6 Aktuell forskning om kompetensutveckling för entreprenörer

Mulder M. et al. (2007) har gjort en studie där tio mindre företagsägare, deras anställda och utomstående rankade vilka *learning activities* som entreprenörerna tenderar att engagera sig i. Enligt denna studie är dessa att lära sig genom reflektion, därefter följer i nedstigande ordning att lära sig genom observation, experimentering, informationsinhämtning och diskussion. De andra inlärningsmetoderna var konversation, att motta feedback, få kunskap genom träning, att kopiera andra och att hålla fast vid personliga visioner (ibid). Det är viktigt att framhäva att studien betonade att 99 av de 106 *learning activities* som forskarna fann på en arbetsplats var inbäddade i de dagliga arbetsprocesserna. Det rörde sig alltså i de flesta fall om att lära sig genom annat än det som skapats genom formella åtgärder från ledningens sida. Andra intressanta slutsatser som dras utifrån studien är att entreprenörer bör vara medvetna om och ha ett ärligt förhållningssätt till sina personliga styrkor såväl som svagheter avseende den kompetens de innehar. Detta är speciellt viktigt i stunder av motgångar, utmaningar och då stora riskta-

ganden är nödvändiga, vilket är situationer alla entreprenörer kommer genomgå för att nå toppen (ibid).

I en studie av Kock et al. (2008) undersöks vilken motivation som finns i företag för att delta i program som syftar till kompetensutveckling. Kocks slutsatser visar på skillnader i externa och interna kontextuella drivkrafter i större och i små- till medelstora företag. I större företag så utgörs de externa kontextuella drivkrafterna framförallt av marknadsposition, den teknologiska utvecklingen, lagstiftning och den konkurrensmässiga utvecklingen. Interna kontextuella drivkrafter utgörs av organisationens struktur, kultur och *learning climate*. I mindre till medelstora företag är de externa drivkrafterna också konkurrens och teknologisk utveckling, därtill värderas även kundbehov och krav på kvalifikation som viktiga drivkrafter. Interna drivkrafter är att personalen får stöd från ledningen, får vara delaktig i planeringen av kompetensutvecklings processer och att det finns en utbildnings kultur (ibid). Tidigare studier har alltså definierat vilka kompetensutvecklingsaktiviteter entreprenörer tenderar att engagera sig i och vilken motivation som finns generellt på företag för att delta i kompetensutvecklings program. *I denna uppsats vill vi utöka förståelsen kring vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskap.*

4.7 Sammanfattning

Entreprenörskap

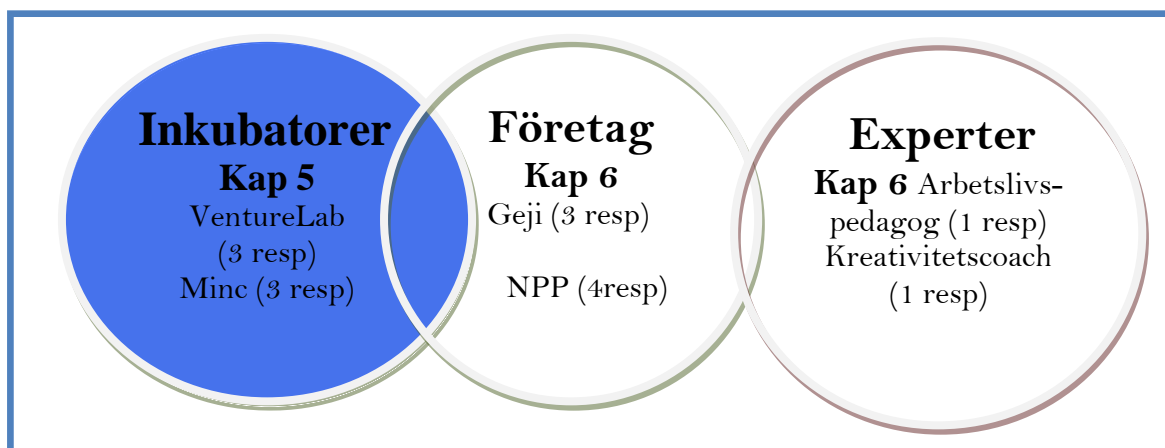
- Handlar om att följa upp möjligheter och ta initiativ vilket förutsätter utrymme till att kunna vara handlingskraftig.
- Handlar om att omforma idéer till praktiska och målinriktade aktiviteter.
- Återfinns i kultur, tankesätt, beteende eller skapande av specifika situationer.
- Är likt intraprenörskap då båda handlar om att upptäcka, organisera och exploatera möjligheter.
- Kan ses som personlighetsdrag eller inlärt beteende.
- Tidigare forskning har kartlagt vilka kompetensutvecklings aktiviteter entreprenörer tenderar att engagera sig i och vilken motivation som finns att delta i kompetensutvecklings program generellt. Denna uppsats ska studera vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskap.

Belägg för att entreprenörskap går att utveckla

- Entreprenörskap är ett beteende.
- Entreprenörskap utvecklas i en dynamisk och social process där sociala nätverk och kontakter med *weak ties* är viktiga.
- Entreprenörskap påverkas av externa faktorer såsom kulturen, familjen och rätt arbetsförutsättningar.

5. Inkubatorer- specialister på kompetensutveckling

Efter att ha visat på olika teoretiska resonemang kring kompetensutveckling och entreprenörskap kommer vi i kapitel fem och sex redogöra för hur kompetensutveckling för entreprenörer kan gå till i praktiken. Vi har valt att dela upp teoridelen i två avsnitt, inkubatorer och företag. I kapitel fem redovisas empirin från fallstudierna på inkubatorerna och i kapitel sex redovisas empirin från studierna på de större företagen. Intervjuguiderna presenteras i appendix två. Detta kapitel avslutas med en tabell som sammanfattar de kompetensutvecklingsåtgärder som identifierats på inkubatorerna.



Figur 5. Illustration över empirin (källa: egen)

5.1 Definition av Inkubatorer

Uttrycket inkubator härstammar ursprungligen från USA och ordet "incubate" betyder ruva, kläcka, utveckla (Bengtsson, L, 2006).

Företagsinkubatorer jobbar med tillväxtprocesser för nya idéer och företag. De erbjuder dynamiska processer för utveckling av nystartade företag genom att bistå entreprenören med aktiv och anpassad managementsupport, kommersiella nätverk, en kreativ miljö med praktiska nödvändigheter såsom kontorsservice, tekniskt och finansiellt stöd.

(<http://www.sisp.se/Templates/Article0.aspx?PageID=8aa874e1-bcbc-4f44-85ff-b25022723490>)

Sett till svenska förhållanden går det att urskilja 3 typer av inkubatorer i form av universitetsinkubatorer (VentureLab), sektorspecialiserade eller mixade inkubatorer, tillväxt och livsstilsinkubatorer (Minc) (Bengtsson, L, 2006).

5.2 Förstudie med inkubatorer

I början av studien genomfördes en förstudie med syftet att skapa en första översiktlig förståelse för hur ledare på inkubatorer ansåg sig arbeta med kompetensutveckling. De återkommande svar vi fick under förstudien har sammanställts i en tabell som presenteras nedan.

Vi har haft telefonkontakt med ledare från följande inkubatorer:

Espira Inkubator
Ideon Innovation
Ideon Bion Innovation
Business Inkubator Östersund
Inkubatorn Högskolan Halmstad
Minc AB
Lead inkubator
VentureLab

Vi ställde frågan: ” **Hur arbetar ni med kompetensutveckling?**”

Sammanställning av förstudien

- Kompetensutveckling är en central del av det inkubatorer erbjuder och hjälper företag med.
- Hyr in konsulter och kopplar in nätverk, t.ex. företagsnätverk.
- Tipsar om olika typer av kurser t.ex. säljutveckling och personalhantering
- Erbjuder generell coachning i affärsmannaskap men även personlig coachning. Behov inventeras på individ och företagsnivå.
- Stöd och rådgivningsfunktioner.

5.3 Presentation av Inkubatorer och respondenter

Minc

Profil mot tillväxtföretag. Intagningskrav för företag som vill sitta på Minc är en väl genomtänkt och förankrad affärsidé som inte är lättkopierad, som står sig internationellt och att företaget redan har tät kontakt med första kunden. Det sitter 22 företag på inkubatorn.

Intervjurespondenter

Ledare: Petra Birkhofer (projektledare på Minc).

Entreprenörer: Olle Wingård (Minus 10) Ola Holmdahl (Junebud).

”Minus tio är ett ungt kreativt företag som ritar, producerar och säljer möbler”.

(<http://www.minc.se/incubator.aspx>). ”Junebud kombinerar den nyaste webbt teknologin med en välbeprövad koreansk affärsmodell för onlinespel. Med lång erfarenhet och en stor dos innovation siktar vi på nya marknadsfönster inom Social Networking, 3D-grafik i webbläsare och Mikrotransaktioner.” (<http://www.minc.se/incubator.aspx>).

VentureLab

VentureLab drivs genom Lunds Universitet. På inkubatorn sitter 17 företag. Målet med inkubatorverksamheten är att *få studenter intresserade av entreprenörskap* och att entreprenörerna genom den hjälp som erbjuds på inkubatorn lyckas utveckla och kommersialisera sina affärsidéer (<http://www.venturelab.lu.se/page.php?lang=eng&id=1>).

Intervjurespondenter

Ledare: Johan Johnsson (projektkoordinator på VentureLab).

Entreprenörer: Andreas Zaros och Thomas Jönsson (InCloud), Cecilia Engström (Mindfocus)

InCloud erbjuder partnertjänster genom att utveckla andras idéer och stödja it-delen av olika utvecklingsprojekt, produkter eller lösningar, i utbyte mot andel. Mindfocus erbjuder rådgivning inom idrottspsykologi och coachning inom personlig- och prestationsutveckling.

5.4 Kompetensutveckling på inkubatorer

Arbetet med kompetensutveckling

Den kompetensutveckling som erbjuds på inkubatorerna är enligt ledarna; interna veckomöten, mässor, utbildnings evenemang, kontakt med andra inkubatorer, alumniträffar, kontakter, idéer, rådgivning, kurser, personlig coachning, samtal under fika, mötesplatser för företagen att lära av varandra och mentorprogram.

Ledarna har ansvar för att initiera till *möten* och kontaktutbyten av olika slag.

En gång i månaden arrangeras gemensamma workshops på Minc som man kallar ”afternoon tea”. Till dessa workshops bjuds personer med dokumenterad kompetens inom ett specifikt område in. Genom att uppmuntra de som deltar under dessa möten till att ställa mycket frågor till och föra diskussioner med föreläsaren och med varandra skapas en interaktiv miljö. På VentureLab förekommer personalträffar en gång i veckan där alla företag på inkubatorn träffas för att dela med sig av sina framgångar och motgångar och samtidigt kunna ta hjälp av varandra.

Något som bidrar till en kontinuerlig och naturlig kompetensutveckling är inkubatorernas öppna kontorsmiljö, menar såväl ledare som entreprenörer. Denna miljö skapas av att entreprenörerna jobbar vägg i vägg, har gemensamt lunchutrymme, gemensamma möten och aktiviteter. Närheten till andra företag skapar ett väldigt positivt, öppet och entusiastiskt klimat och arbetsmiljö där det uppstår möjligheter till affärssamarbeten mellan företagen. Minc inkubator ligger vägg i vägg med ett kontorshotell vilket medför att Petra kan ”matcha” företag som hon tror kan ha utbyte av varandra både från inkubatorn och från de mer etablerade företagen från företagshotellet.

Enligt samtliga respondenter anses möjligheten till mentorskap vara väldigt värdefullt. Exempelvis så berättar entreprenörerna på Minus 10 att de träffar sin personliga affärsutvecklare/mentor en gång i månaden under vilka de gemensamt sätter upp mål och diskuterar företagets utveckling. Entreprenörerna på Minc betonar att mentorena/affärsutvecklarna har uppmuntrat till ständig reflektion kring affärsidé, målgrupp, strategi osv.

Mentorn är ett kompetent bollplank som kan ge värdefull feedback på idéer, och hjälper en att komma till insikt om vad man behöver lära sig mer om.

Flertalet respondenter framhåller att kompetensutveckling förutom att tillförskaffa sig ny kunskap även förutsätter en förmåga att kunna använda denna kunskap på ett nytt sätt. Såväl ledare som entreprenörer anser att Inkubatorerna erbjuder möjligheter till att utveckla tankesätt och bredda synfält. Vissa respondenter poängterar dock att kompetensutveckling endast sker om entreprenören aktivt söker efter det. Vissa entreprenörer hade ansökt om en plats på inkubatorn främst av symboliska skäl, i den bemärkelsen att de framförallt såg det som meriterande att ha suttit på inkubatorn där många andra framgångsrika företag tidigare haft kontor. Dessa medgav själva att de tror att de hade utnyttjat fler kompetensutvecklingstillfällen om de kommit till inkubatorn av andra skäl.

Entreprenörskap

I stort sett samtliga respondenter anser att entreprenörskap utgörs av förmågan att kläcka idéer, se möjligheter och därefter aktivt försöka förverkliga dessa idéer. Förmågan att identifiera möjligheter och att våga misslyckas är även det återkommande åsikter som beskriver begreppet. Därutöver beskrivs entreprenören som en nyfiken person med ett väldigt stort driv.

Entreprenören hittar vägar och förverkligar idéer, men framför allt så handlar det om att agera!

Petra på Minc betonar angående entreprenörskap att det är viktigare att brinna för idén än att ha en bra idé. Entreprenörskapsandan, som förutsätter att individen brinner för idén måste finnas där. När entreprenörskapsandan med den rätta drivkraften väl finns där så kan ledaren alltid uppmuntra, ge feedback och ställa relevanta ifrågasättande frågor så att entreprenören förstår sina egna svagheter och styrkor.

En entreprenör är en person med stark vilja, personlig drivkraft och vision riktat mot personligt definierade mål som denne verkligen strävar efter att uppnå (ingen "magisk" talang som individen föds med utan faktiskt något som går att utveckla).

Kompetensutveckling som främjat entreprenörskapet

När vi bad ledarna att definiera entreprenörskap betonade de båda att en stor del av entreprenörskapet utgörs av en förmåga att se möjligheter. Vad gäller själva benägenheten att se möjligheter så framhålls coachningen/mentorskapet, av flera respondenter, som ett väldigt viktigt verktyg. De anser vidare att coaching/mentorskap är värdefullt i den bemärkelsen att det medför möjligheter till kontinuerlig feedback på sin egen och sitt företags utveckling. För att entreprenören ska utveckla sin reflektiva förmåga och självinsikt så betonar ledaren Johan att det är viktigt att ställa frågor såsom vad, varför och hur, istället för att ge svar. Båda ledarna framhåller i anknytning till detta att individen med rätt stöd kan rannsaka sig själv och identifiera möjligheter och begränsningar.

Båda ledarna nämnde även hur viktigt det är att omge sig med personer som inte tänker så rakt och tråkigt utan som vågar tänka *out of the box*. Att få vara i en miljö med andra entreprenörer ger inspiration och smittar av sig på andra entreprenörer enligt samtliga respondenter. Respondenterna menar att det är stimulerande att jobba i samma lokaler som andra personer med samma positiva inställning till entreprenörskap och därmed med liknande ambitioner. Vad som framförallt betonas som en värdefull källa till kompetensutveckling för entreprenörer är det kontaktnät som inkubatorerna är knutna till med "experter inom olika områden". Experter har värdefull fackkunskap inom exempelvis försäljning, marknadsföring och juridik. Alla respondenter uttrycker att de får inspiration och lärmöjligheter av att lyssna på och ta del av erfarenheter från andra företag. Genom andra företag och entreprenörer inspireras man, enligt flera respondenter, indirekt till att bli mer kreativ, skapa nya idéer och till att bli mer driftig. Två respondenter på Minc menar att entreprenörerna uppmuntrar varandra till att inte vara rädda för att göra saker utanför normen.

En entreprenör är någon som gör något som inte finns, skapar en innovation eller på något sätt går utanför normen för hur man arbetar traditionellt. På inkubatorn kan man inspireras av andra entreprenörer att skapa något unikt och till att bli mer kreativ.

Visionsövningar och kreativitetsövningar som kan bestå av att t.ex. reflektera kring olika framtidsscenarier för företaget, marknad, produktutveckling används på VentureLab men inte på Minc. Ledaren Petra menar att ledarna på Minc tror mer på att föra diskussioner för att generera kreativitet. Det som båda inkubatorer arbetar med för att främja det kreativa tänkandet är att använda sig av coachingstekniker och att skapa en inkubatormiljö i sig där entreprenörer får jobba nära varandra. Båda ledarna menar att de hjälper idéskaparen att göra en plan för hur idén skall kunna förverkligas.

Ett flertal respondenter betonar att entreprenören behöver ha social kompetens för att kunna ta kontakt med andra människor, presentera idéer och marknadsföra sitt företag. I anknytning till detta så betonar de flesta respondenterna att miljön på inkubatorn bidrar med den trygghet som är nödvändig för att våga testa sina idéer, vilket är en förutsättning för att öka sin kompetens. Ledarna har enligt tre respondenter en väldigt stödjande funktion i detta avseende och hjälper till att pusha fram den så värdefulla drivkraften. I grund och botten är entreprenörskap ändå en "en mans kamp", menar entreprenören Cecilia. Exempelvis så tycker hon att hennes självförtroende har mognat i en trygg miljö. Att sitta med 23 andra likasinnade har gett henne stöd och skapat insikt om att hon har mer potential än hon trodde, detta eftersom alla ledare och entreprenörer förstår hennes drivkraft och stimulerar den.

Kartläggning och uppföljning av kompetensutvecklingsbehov

Besluten om vilka mål som sätts upp rörandes kompetensutveckling tas enligt ledarna gemensamt med företagen under rådgivningen eller uppföljningsmötena. En ledare betonar att det viktigt att kompetensutvecklingsåtgärderna inte får upplevas som påtvingade utan att företagen själva kommer till insikt om och inser vilka kompetensutvecklingsåtgärder som de är i behov av.

Det är viktigt att företagen tar egna initiativ, själva kommer fram till och inser värdet med kompetensutvecklingen. För att åstadkomma detta så används den tidigare nämnda coachningstekniken att ställa mer frågor än man ger svar.

Denna bild bekräftas av samtliga entreprenörer som menar att besluten om kompetensutveckling utgår från dem själva, det är upp till dem själva att ta initiativ till hur mycket de vill lära sig och utvecklas under tiden på inkubatorn.

På VentureLab erbjuds rådgivning genom uppföljningsmöten varannan månad mellan företag och ledningen. Under dessa möten stämmer ledarna av företagets utveckling och det utförs även SWOT analyser, tidsplaner och rapporter till universitetet. På Minc kartläggs behovet av kompetensutveckling framförallt genom en enkätundersökning bland de 90 företagen som genomförs. Dessutom hålls varje torsdag ett möte där företagen erbjuds möjligheten att utbyta kunskaper och erfarenheter och att vid behov efterfråga utbildning inom områden där de anser sig sakna tillräcklig kompetens. Varje företag får en chans att berätta om vart de befinner sig i nuläget så att andra kan vidareförmedla kontakter som kan hjälpa dem att lösa eventuella problem. Respondenterna uppger att de under mötena ges möjligheten till att bli väldigt insatta i varandra verksamheter. Vissa tar hjälp av varandra och samarbetar sinsemellan. Många entreprenörer har därigenom t.ex. fått kunder genom att ha blivit rekommenderade av andra inkubatorföretag.

Rekommendationer till större företag

”Intraprenörer/entreprenörer måste känna ansvar, driv och stolthet för det projekt eller den avdelningen han driver, såsom en entreprenör behöver känna för sitt eget företag”.

Citat Petra Birkhofer

För att behålla entreprenörer på större företag anser flera respondenter att det är viktigt att entreprenörerna ges mycket frihet under ansvar med stort utrymme för att fatta och fullfölja beslut. Denne måste få möjlighet att utveckla en vana att få driva på och ständigt utträtta saker och utsättas för lärsituationer som ställer krav på kreativitet.

”Låt entreprenörer synas och inspirera andra till att bli entreprenörer! Får entreprenörer inte den möjligheten så tar sig entreprenören vidare för att synas någon annan stans.”

Citat av Johan Johnsson

För att uppmuntra intraprenören bör ledare enligt ett flertal respondenter uppmuntra till kreativitet och innovation genom att ge tid och få intraprenören att känna sig betydelsefull för företaget. Exempelvis är det i detta avseende, som någon nämner, väldigt viktigt att anställda löpande får möjlighet att driva och leda projekt. Ola har t.ex. många gånger själv fått driva projekt under sin tid som anställd och tvingats till att försöka hitta lösningar på problem ”utifrån två tomma händer”. Med denna erfarenhet i bagaget poängterar han att ledare bör involvera de som kommer med idéer och tillåta dessa att förverkliga idéerna. Fortlöpande diskussioner mellan ledare och medarbetare kring arbetet med möjlighet till ifrågasättande även från medarbetarens sida nämns även det av flera respondenter som viktigt för att främja entreprenörskap på företag. Vidare betonas att entreprenören är i stort behov av att se en direkt koppling mellan sin egen arbetsinsats och företagets övergripande resultat och i anknytning till detta av att få kontinuerlig feedback och erkännande för sin arbetsinsats. Att vara lyhörd för entreprenörens eventuella önskemål om varierande och mer utmanande arbetsuppgifter är viktiga aspekter som nämns i sammanhanget. Därutöver nämner någon respondent att idégenerering kan stimuleras genom att företag avsätter mer tid för att skapa strategier kring nya idéer. Det måste även finnas ett öppet klimat på företagen där det är riskfritt för entreprenörerna att dela med sig av sina idéer.

Många entreprenörer nämner att ledare bör skapa möten med influenser utifrån för att bättre förstå vad marknaden behöver. Det ska som någon uttrycker det också vara ok att komma sent till jobbet en dag för att man varit på frukostmöten eller mingel träffar. Träffarna bör ses mindre som sälj event utan istället som goda tillfällen för kunskaps och erfarenhetsutbyte med externa parter. En av respondenterna uttrycker att du som anställd på ett större företag bör se företaget som ett nätverk av avdelningar som inrymmer olika kompetenser. Externa nätverk som finns på inkubatorer kan då översättas till större företags interna nätverk.

Erfarenheter från entreprenörskap på större företag

Respondenternas har alla erfarenhet från att ha jobbat på andra företag vilka de jämfört med inkubatorerna på följande vis. Andreas menar, utifrån egen erfarenhet, att om entreprenörer på företag blir alltför styrda finns risken att detta stryper deras vilja och möjlighet till att vara kreativa och utvecklas.

Cecilias erfarenhet är att större företag har svårt att fullt ut förstå och stimulera sina anställdas drivkrafter.

Cecilia blev i en tidigare anställning stoppad när hon försökte utveckla och driva igenom nya idéer. Hon tror att detta kan ha berott på att hon hade för höga ambitioner och gick för fort framåt i ett företag som inte var redo för nya utmaningar. En annan entreprenör beskrev hur anställda på ett företag som han tidigare jobbat på drevs mer av titel, och lön än av företagets framgångar. Han menade att entreprenörskapet framförallt motverkas av den byråkratiska och hierarkiska organisationsstrukturen eftersom det tog alldeles för lång tid att fatta beslut.

En entreprenör arbetade tidigare med produktutveckling som projektledare i ett team. Entreprenören upplevde att det saknades utrymme för nya idéer på grund av att den största delen av arbetet var planerat i detalj och utgick från standardiserade processer och manualer. Därför infann sig aldrig motivationen att inta en intraprenörsroll. Detta berodde även på att han inte fick tillräcklig helhetssyn över företaget då kopplingar och kontakter mellan inköp och produktutvecklingsavdelningarna och mellan avdelningar generellt var vaga.

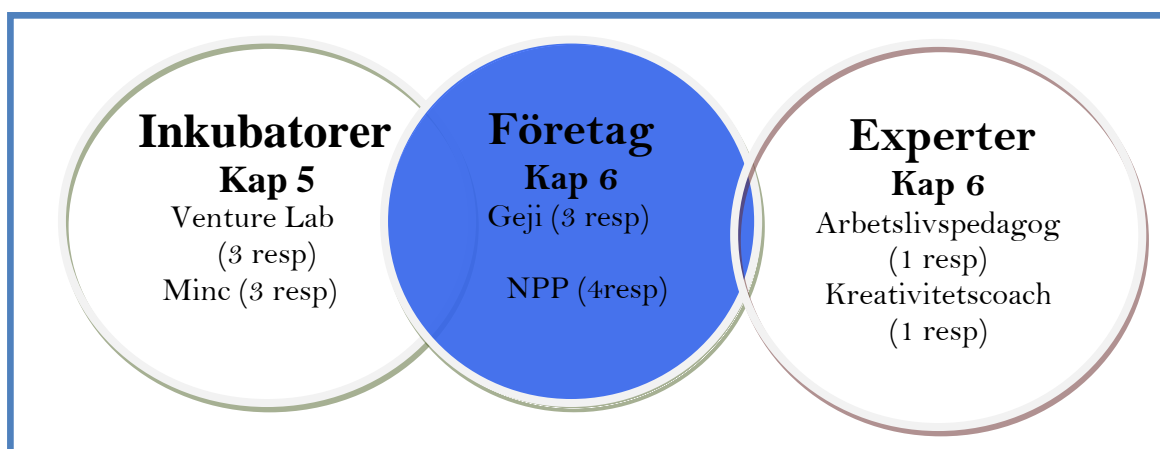
5.5 Sammanfattning

Som en sammanfattning över hur man jobbar med kompetensutveckling på inkubatorerna har vi skapat en tabell som listar de åtgärder som används, vilken presenteras nedan.

Inkubatorers kompetensutvecklingsåtgärder	
Utbildning:	Mässor Kurser Kreativitetsövning
Reflektion:	Workshops Idéer Torsdagsmöten
Kontaktnät	Partner Konkurrent (mink) Alumni (internt) Varandras kontaktnät (kunskap utifrån)
Mentorskap:	Externa entreprenörer Motivation Coacher Utvecklingssamtal
Miljö:	Tro på sina idéer Öppet klimat (tips, stöd) Transparent miljö Team Andra interna entreprenörer
Kompetens:	Samlad kompetens Utveckla tänk/ synsätt (bara om aktivt söker)
Samarbetsmöjligheter:	
Delegerat ansvar:	Även om ej har kompetens- växa i ansvaret

6. Kompetensutveckling på företag

Nedan följer en redogörelse för den empiri som inhämtats genom intervjuerna på Geji och NPP. Utöver våra fallstudier på företagen genomfördes två extra intervjuer med utomstående respondenter för att gå mer på djupet på vissa områden. Vi intervjuade här två experter på området kreativitet respektive arbetslivspedagogik och lät dessa intervjuer, som avslutar kapitlet, ha eget fokus och struktur i empirin.



6.1 Presentation av respondenter på Geji och NPP

Geji

Tillverkare av plastdetaljer t.ex. säkerhetsdetaljer. 75 miljoner i omsättning.

Intervjurespondenter

Ledare: Peter Ståhl (VD)

Entreprenör: Jeanette (Produktionsledare)

Utveckling på företaget: Jeanette har gått från att jobba med kedjemontering till att nu utbildas sig på KY för att bli produktionsledare.

Entreprenör: Angelika (montör)

Utveckling på företaget: Angelika började arbeta som montör men har genom att visa framfötter även getts andra arbetsuppgifter såsom CNN operatör och jobb med utleveranser och frakter.

NPP

NPP (Nässjö plåt produkter AB) utvecklar och tillverkar specialskåp och maskinbeklädnader till industrin. Företagets grundvärden är kvalitet, kompetens och kundfokus (för mer info se appendix 10.4). Antal anställda är 55 st. Omsättning: cirka 80 miljoner sek

Intervjurespondenter

Ledare: Peter Cantby (platschef)

Entreprenör: Jimmy Bekkevold (Konstruktör)

Utveckling på företaget: Jimmy har fått ökade befogenheter efterhand. Offerering och beredning har tillkommit som arbetsuppgifter för konstruktörer efter att han fått tjänsten.

Entreprenör: Martin Johansson (Produktionsledare)

Utveckling på företaget: började som montör och fick successivt ökat ansvar för logistik, utleverans, inköp.

Entreprenör: Tommy Svensson (Robotsamordnare)

Utveckling på företaget: Började som CNN operatör och är nu robotsamordnare, en tjänst som han är först med att inneha i företaget och som innebär mycket frihet under ansvar.

6.2 Kompetensutveckling på företagen

Arbetet med kompetensutveckling

Både på NPP och Geji uppmuntras utbildning.

De konkreta kompetensutvecklingsåtgärderna på Geji är arbetsrotation och, utbildning, enligt Peter Ståhl .

Samtidigt påpekar han att det nog främst är lön snarare än några konkreta kompetensutvecklingsåtgärder som motiverar de anställda. De anställda på Geji uppmuntras till att gå utbildningar genom att en pärm med KYs utbildningar läggs ut i fikaummet. På NPP har några av de anställda som visat framfötterna getts möjligheten att läsa relevanta högskolekurser, som företaget bekostar, för att komplettera sin kompetens och det finns planer på att ge fler den möjligheten i framtiden. Peters Cantbys förhållningssätt till utbildning beskrivs tydligt genom följande citat:

"Om de lärt sig en sak som sparar fem minuter i det dagliga arbetet så tjänar vi garanterat in de 5000kr som utbildningen kostar."

Citat Peter Cantby

Vidare poängterar han att utbildningar är ett ypperligt tillfälle att komma i kontakt med personer från andra liknande företag som kan bidra med intressanta idéer utifrån. Peter Cantbys nyligen samarbete med Peter Ståhl på Geji har fått honom att verkligen värdesätta samar-

ten och han tror att det skulle vara positivt med ännu mer kontakt och samarbeten med fler företag.

Respondenter på Geji efterfrågar möjlighet att ta del av fler utbildningar och seminarier. Framförallt efterfrågas mer utbildning inom ledarskap och kreativitet. Dessutom uttrycks en delad önskan hos entreprenörerna på Geji om att utbildningarna borde subventioneras av företaget. På Geji sker många interna utbildningar, t.ex. varje gång det kommer en ny maskin. För en anställd har till och med en extern expert anlåtats som haft funktionen som handledare. Jeanette fick möjlighet att gå ner i tid och viss möjlighet att ta ledigt för att gå en KY utbildning.

Kartläggning och uppföljning av kompetensutvecklingsbehov

Beslut om personalens behov av kompetensutveckling på Geji baseras dels på ett årligt samtal kring varje anställd mellan VD och personalchef, dels på ett årligt utvecklingssamtal mellan Peter och varje anställd. Under detta samtal diskuteras medarbetarens arbetssituation och utveckling och denne får möjlighet att komma med önskemål om att få ta relevanta utbildningar eller om att få byta arbetsuppgifter. Som underlag för den kartläggning som då görs och stäms av används enligt Peter en kompetensmatrix och en utvecklingsplan. Kompetensmatrixen kartlägger vilka praktiska färdigheter varje anställd är förtrogen med och utbildningspärmerna dokumenterar de utbildningar de anställda fått. Peter Ståhls uppfattning är att det upplevs som väldigt motiverande för de anställda att deras praktiska erfarenheter och kompetens som helhet finns dokumenterade. Det visar sig dock att entreprenörerna på Geji inte är medvetna om att det finns en kompetensmatrix och utvecklingspärm. Även på NPP sker utvecklingssamtalen cirka en gång per år och en kompetensmatrix med liknande utformning som den som används på Geji, utgör underlag för samtalet. På NPP medger såväl Peter Cantby som entreprenörerna att kompetensmatrixerna borde uppdateras oftare och att de borde användas på ett mer systematiskt sätt vid utvecklingssamtalen och för dokumentering av erfarenheter generellt.

Det finns ingen nedskreven utvecklingsplan på NPP där mål rörandes den personliga utvecklingen dokumenteras på ett systematiskt sätt.

Ett redskap som används under utvecklingssamtalen på NPP är dessutom en mall där både anställd och Peter Cantby själv betygsätter personen i fråga utifrån fem huvuduppgifter. Det är enligt fler entreprenörer på NPP viktigt att utvecklingssamtalen blir positiva samtal och att de inte kombineras med lönesamtal. Utveckling ska vara en naturlig del av arbetet och inte alltid kopplat till löneförhöjningar, menade både ledaren och entreprenörerna på NPP.

Fler utvecklingssamtal, minst två om året, efterfrågas av samtliga entreprenörer på båda företagen för att främja deras entreprenörskap. De menar att det hade varit motiverande att veta att någon annan följer upp deras tankar, idéer och utveckling och lyssnar av deras behov på mer kontinuerlig basis.

Två respondenter på NPP uttrycker en önskan om bättre uppföljning av de kurser/utbildningar som tagits, vilket enligt dem hade utgjort ett ypperligt reflektionstillfälle.

Entreprenörskap

Respondenterna på NPP beskriver en entreprenör som en fixare som ser sig själv som problemlösare med ansvar för produkten. En person som är driftig och nyskapande är en annan definition.

”En entreprenör är någon som inte ser svårigheter som problem utan som möjligheter att göra något positivt av det hela.”

Citat Peter Canby

Det som enligt Peter Ståhl karakteriserar en entreprenör är kreativitet, vilja och framåtanda. Ofta är det, enligt Ståhl, personer med ledaregenskaper som antar rollen som entreprenörer. Därför menar Peter att det främst är ledare som får ta del av kompetensutveckling riktade mot entreprenörer. Entreprenörerna på Geji beskriver samtliga entreprenören som en person som kan tänka i nya banor och som är skicklig på att få saker uträttade.

Kompetensutveckling som främjat entreprenörskapet

Peter Ståhl betonar att mindre kontroll och mycket lyhördhet främjar egna initiativ och gör att personalen blir mer lojala och villiga att sträva mot samma mål.

”Geji andan” är att säga vad man tycker och tänker. Ledare lyssnar och tar idéer på allvar. Den som kommer med idén får personligt ansvar för att realisera den.

Samtliga entreprenörer på Geji framhåller att de känt sig uppskattade och behövda, att det funnits en stor lyhördhet för deras åsikter och önskemål, vilket gjort att de blivit ännu mer positivt inställda till sina jobb och mer benägna att ta initiativ. Arbetsrotation vid linjen är en kompetensutvecklingsåtgärd som uppskattas av entreprenörerna på Geji. Exempelvis uttrycker Angelika att hon har fått testa på många olika arbetsuppgifter och att ständig *arbetsrotation* har hjälpt henne till att utvecklas i sitt arbete och till att få de arbetsuppgifter som hon har idag. Det uppfattas av samtliga entreprenörer vara lätt att byta avdelning och klättra på karriärstegen i Geji.

Desto mer Angelika tagit på sig desto mer uppskattad har hon känt sig och desto roligare har det varit att jobba. Detta har även gett henne drivkraft för att utvecklas.

Alla tre entreprenörer på NPP beskriver NPP som ett företag med mycket öppet och vänskapligt *klimat*. Detta skapas enligt respondenterna genom det öppna kontorslandskapet som möjliggör för att lätt ta kontakt med och rådfråga kollegor vid olika problem som vid behov av

kontakter. Två entreprenörer på Geji använder termen öppet klimat som ett beskrivande uttryck för den positiva stämningen och goda kommunikationen som finns på arbetsplatsen.

Flera respondenter på NPP betonar att en förutsättning för att kunna tillverka högklassiga specialprodukter är att det alltid finns utrymme för kreativitet genom innovativa lösningar som vem som helst skall kunna initiera. Peter Cantby menar att det är genom att företaget ger bra förutsättningar som personalen blir mer konstruktiva, handlingskraftiga och kreativa. Om anställda ges möjligheter och ansvar växer de i sina roller. Därför får drivna anställda möjlighet att testa på olika arbetsuppgifter och få ökat ansvar. Möjligheter till stort medbestämmande utvecklar kreativitet, menar även Peter Ståhl. Han menar vidare att klagomål bör kombineras med konstruktiva förslag. Att NPP är väldigt bra på att behålla sina entreprenörer råder det samstämmighet kring. Detta belyses genom att respondenterna på NPP har getts mycket frihet under ansvar och av att de alltid försöker uppmuntra och ge varandra feedback. Exempelvis har Tommy successivt gått från att få en halvtimme till fyra timmar oplanerad schemalagd tid per dag, där han får arbeta utifrån egna initiativ. Han ansvarar för att själv sätta många mål för hur effektivisering ska förbättras inom robotsamordningen. Två respondenter på NPP uttrycker stor uppskattning över att Peter Cantby är engagerad i vad alla gör och att de får kredit för sina ansträngningar och ges ökade befogenheter. Två entreprenörer på NPP framhåller att de med mer erfarenhet och större förtroende har gått från att se många problem som svårlösta till att ha blivit betydligt bättre på att se och fokusera på möjligheter och till att ta initiativ till förändringar.

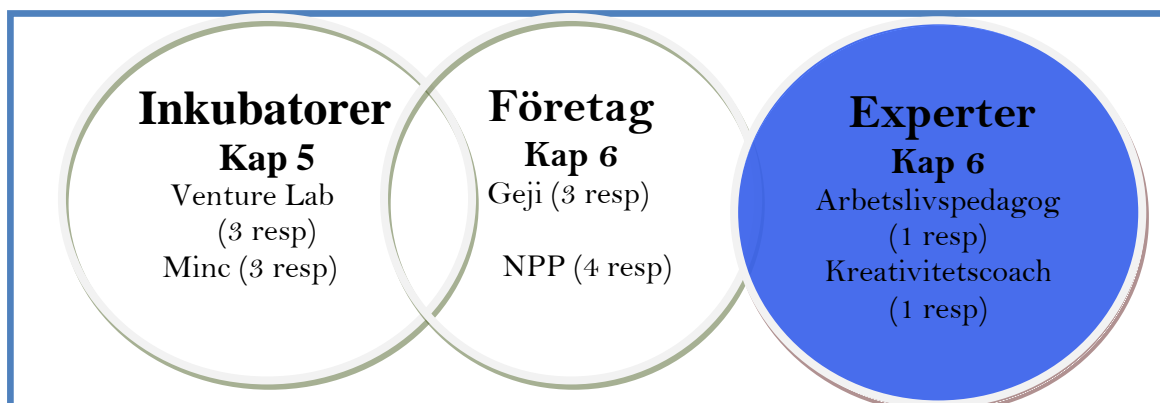
Projektmötena mellan alla anställda som sker en gång i veckan på NPP anses av flera respondenter vara väldigt värdefulla eftersom entreprenörer genom dessa får en överblickssyn över verksamhetens aktiviteter och projektens fortskridande. Två entreprenörer på NPP betonar att det genom mötena blir lättare att fördela arbetet mellan arbetsgruppen och att de då får nödvändig återkoppling på sin egen prestation. Detta kan de reflektera kring och ta lärdom av då de ska ta sig an fortsatta arbetsuppgifter. Två respondenter på NPP nämner också att mötet utgör ett lämpligt forum för att diskutera och kritiskt granska rådande målsättningar och strategier och att ge förslag på nya. Martin poängterar att han känner sig väldigt delaktig på mötena och att hans kreativitet stimuleras av att mötesledaren, Peter, frågar; vad gör vi och hur gör vi, istället för att leverera svaret själv.

Angående möten på Geji så uttrycker två respondenter att införandet av ”Lean produktion” mötena utökade möjligheterna till mer kompetensutveckling. Projektet har nämligen fört med sig förbättringsmöten varje eller varannan vecka för varje avdelning. Dessa möten är väldigt värdefulla enligt dessa två respondenter eftersom de erbjuder goda möjligheter att uttrycka och få gehör för sina åsikter och eftersom de möjliggör frekventare uppdateringar om vad som sker på fabriken. Därför tycker dessa respondenter att förbättringsmötena ökat arbetsmotivationen och att de veckovisa avdelningsmötena bör fortsätta även efter att Lean-projektet avslutats.

6.3 Sammanfattning

I slutet av varje intervju på NPP och Geji presenterade vi den tabell med de kompetensutvecklingsåtgärder vi identifierat på inkubatorerna (se sid 51). Vi bad respondenterna att utifrån tabellen kommentera vilka av kompetensutvecklingsåtgärder som de ansåg fungera bra, mindre bra och vilka åtgärder som de ansåg vara mindre relevanta för deras egen utveckling. Nedan följer den tabell som vi sammanställt utifrån respondenternas svar. Plustecken sätts vid de åtgärder som beskrivits fungera bra på företagen. Minustecken sätts vid de aktiviteter från listan som av respondenterna på företagen uttryckts fungera mindre bra. Stjärna sätts vid de kompetensutvecklingsåtgärder som återkommande påpekats fungera extra bra och ett frågetecken sätts vid de åtgärder som respondenterna inte tyckt varit relevanta.

Företags kompetensutvecklingsåtgärder		
Utbildning:	Mässor	- ?
	Kurser	+ *
	Kreativitetsövning	- ?
Reflektion:	Workshops	-
	Idéer	+
	Veckomöten	-
Kontaktnät	Partner	-
	Konkurrent	- ?
	Alumni (internt)	- ?
	Varandras kontaktnät (kunskap utifrån)	+ *
	Externa entreprenörer	- ?
Mentorskap:	Motivation	+ *
	Coacher	+
	Utvecklingssamtal	-
	Tro på sina idéer	+
Miljö:	Öppet klimat (tips, stöd)	+ *
	Transparent miljö	+ *
	Team	+
	Andra interna entreprenörer	+
Kompetens:	Samlad kompetens	+
	Utveckla tänk/ synsätt	+
Samarbetsmöjligheter:		+ *
Delegerat ansvar:	även om ej har kompetens- växa i ansvaret	+ *



6.4 Tips från Arbetslivspedagogen

Respondent: Annika Engström

Annika är doktorand i arbetslivspedagogik, inriktning organisatoriskt lärande. Hon har gjort en studie på NPP som handlar om arbetsgruppens effektivitet utifrån hur de kommunicerar och samarbetar.

Kompetensutveckling på NPP

Det finns ingen tydlig kompetensutvecklingsplanering utan kompetensutveckling sker *ad-hoc* artat. Ingen har uttalat rollen som koordinator som följer upp kompetensen utan alla tar eget ansvar. En gång i månaden sker konstruktionsändringsmöten, vilka Annika hade valt att kalla utvecklingsmöten med produktionsledare, konstruktörer och marknadschefen. Dessa möten går ut på att hantera problem som uppstått, vilket förutsätter kreativitet, ifrågasättande och innefattar många lärprocesser.

1) Arbetsmiljö

Personalen har ett öppet förhållningssätt till att fråga varandra och hjälpas åt när någon inte kan något. Det finns stor öppenhet till att framföra idéer och kulturen främjar till handlingskraft bland personalen. När personalen får möjlighet till stort ansvar känner de sig mer engagerade och det blir ett starkt uppgiftsfokus. Ibland är ägarna, som själva är väldigt entreprenöriella, väldigt snabba till förändring vilket ofta resulterar i *ad-hoc* lösningar.

Att NPP är snabba i vändningen och har ad-hoc lösningar bidrar till att ledarna brister i att jobba med sina strukturer och förändringarna får sällan stadga i organisationen. Bristfälliga rutiner för dokumentation gör att det blir svårt att befästa den tysta kunskapen. Om man inte samlar upp information, följs informationen inte heller upp.

2) Informell kommunikation

Är bra då det förenklar och stimulerar ansvarstagande. Samtidigt riskerar denna typ av kommunikation att utesluta vissa medarbetare och tenderar på att fokusera på *ad-hoc* lösningar

Hur entreprenörskap tar sig till uttryck på NPP

Enligt Annika är entreprenörskap synonym med idéutveckling vilket möjliggörs genom samarbete och kommunikation. De anställda på NPP är bra på att göra nytt, hitta nya vägar, vara öppna mot varandra och bra på att lösa problem på nya sätt. Det finns även en bra intern rörlighet, många anställda har varit på många olika positioner. Stor bredd i arbetsuppgifter bland tjänstemän, många kan. Anställda har ofta åsikter/förbättringsförslag till andra avdelningar. Entreprenörerna blir dem som ställer krav rörandes förändringar, varför de också ibland uppfattas som jobbiga.

6.5 Tips från kreativitetscoachen

Respondent: Teo Härén

Härén är delägare och grundare av Interesting.org som hjälper organisationer att bli mer kreativa. Teo och hans bror Fredrik Härén har gjort mer än 1500 tal föreläsningar och workshops på temat kreativitet för 100 000 tals personer i mer än 20 länder. Deras böcker, bl.a. idéboken, har sålts i drygt 200 000 exemplar i mer än 40 länder. Interesting.org gick till final till Kunskapspriset inom kategorin Näringsliv den 25 oktober 2009. Den 4 februari 2009 var Teo Härén & Fredrik Härén med på top10-listan av Sveriges mest efterfrågade B2B-föreläsare (<http://www.interesting.org/nyheter.aspx>) (<http://www.interesting.org/omoss.aspx>).

Teo Härén förklarar i vår intervju med honom varför entreprenörskap är kopplat till kreativitet och varför och hur alla kan lära sig att utöva sina entreprenöriella drag.

Hur entreprenörskap är kopplat till kreativitet

”Nästan alla kan säga att de någon gång kommit på idéer i duschen, men om de inte genomför sina idéer är de kreativa människor som saknar entreprenöriella drag”.

Citat Teo Härén

Det Teo Härén betonar är att kreativitet inte är någonting utan entreprenörskap. Det finns inte någon entreprenör som inte är kreativ då entreprenören alltid stöter på problem då han ska genomföra idéer. Problemen måste han sedan finna kreativa lösningar till. Problemlösningsprocessen menar Härén är en kreativ fas. Personer slutar vara kreativa när de säger ”nu gör vi bara som vi bestämt” utan att ge utrymme att ändra på något utifrån förändrade förutsättningar under genomförandets gång. Kreativitet kan därför sägas vara en förutsättning för entreprenörskap enligt Härén. Entreprenörskap förutsätter en kreativitet dels vad det gäller förmågan att komma på idéer men kanske framförallt vad gäller förmågan att genomföra dem. Då om-

givande faktorer och förutsättningar förändras ofta, krävs det en kreativitet och flexibilitet för att kunna genomföra saker och ting.

Hinder och förutsättningar för utveckling av kreativitet

Det finns hinder för kreativiteten på olika nivåer vilka Härén säger är samhällelig nivå och företagsnivå. Ett hinder för kreativitet är att kreativitet inte getts samma utrymme och uppmuntran i samhället som kunskap.

Kunskap har alltid ansetts viktigt men har, inte minst på skolnivå, förknippats med att kunna ge ett givet svar. Kreativitet, å andra sidan, har ibland blivit bestraffad om "fel" svar getts. Alternativa tankesätt och därmed kreativitet har därmed länge hämmats.

Kreativitet är dessutom ett relativt ungt forskningsområde då det bara har forskats om kreativitet sedan 40-talet. På företagsnivå är hinder att officiella värdeord såsom kreativitet och flexibilitet ofta "talas om" medan man i praktiken följer en väldigt strukturerad process som inte ger utrymme för detta. Ett annat hinder är att ledare utvärderar ekonomiska satsningar på kreativitet för snabbt. Istället måste de inse att investeringar i kreativitet har lång återbetalningstid och att det är svårt att mäta kreativitet. Dessutom finns en fara med att entreprenöriella och kreativa förmågor jämförs med andras. Ledare bör inse att träning av och utrymme för kreativitet måste vara en ständigt pågående kontinuerlig process. Kreativitet är en kompetens som utvecklas hela tiden.

Många ledare tror att kreativitet är något som tränas upp tills man "har det". De inser då inte att det är en ständigt pågående process att utveckla kreativitet

Härén menar att det är nödvändigt för ledare på företag att inspirera sina anställda till att bli kreativa. Det måste finnas incitament till att vara kreativ. Det skall belöna sig att vara kreativ. Den anställde måste veta varför han ska vara kreativ, vad tjänar han personligen och vad tjänar företaget på att individen blir mer kreativ? Svaret på detta kan vara saker som att företaget skär ner kostnader, att jobbet kan göras snabbare eller att den anställda får bättre självförtroende. Värdet på idéer gäller för all framtid. Vem hade kunnat räkna ut hur många miljarder kronor idén om dynamiten skulle vara värd flera årtionden efter att idén kommit till. Det hade inte gått att räkna ut detta om man bara räknat på värdet ett år framåt. Därutöver bygger effektivitetsförbättringar på att någon varit kreativ nog att ifrågasätta det gamla systemets tillvägagångssätt. Enligt Härén är det först är under de senaste fem åren som ledare på företag alltmer insett värdet av kreativitet.

Alla har entreprenörskap inom sig, även om vissa kanske har mer av det. Men alla kan bli bättre på att ge uttryck för sitt entreprenörskap.

Tips för att skapa en kreativ miljö

Det är viktigt att *förändring alltid sker i lokalen där man sitter*. Härén gav exempel på ett företag där någon förändring skedde i receptionen varje dag. Denna förändring verkade som en påminnelse för alla anställda att världen förändras dagligen och att förändring är något naturligt, positivt och eftersträvansvärt. Det är viktigt att eftersträva att *jobba med nya människor* såväl inom som utanför företaget gör att man diskuterar problem och möjligheter med andra och får nya infallsvinklar. Det är annars lätt att bli fast i företagets sätt att tänka. Därutöver är det väldigt givande med samarbete med konkurrenter på andra marknader. Det är även bra att *jobba i helt nya miljöer* eller bara flytta runt i kontoret genom att byta kontor eller mötesplatser. Varje anställd bör *reflektera kring vad det är som triggar deras kreativitet personligen*. I *arbetsbeskrivningen* skall det ingå att alltid försöka *”göra saker på ett bättre sätt”*

Övriga tips för att främja kreativitet

Härén menar att många anställda ofta skyller på att det är omvärldens fel om ingen lyssnar på ens idéer. Istället tipsar Härén om att du som entreprenör bör lägga fokus på att förbättra dig på kreativ retorik, hur du *presenterar idéer*. Presentera en ny ide till en ny person varje dag.

Utgå som ledare från personalen istället för dig själv då det kommer till att skapa kreativa miljöer. Ett individorienterat synsätt kan hjälpa ledaren att förstå att vissa har lättare att vara kreativa om de får längre tid på sig medan andra snarare blir kreativa av att ha kniven mot strupen. Detta är något parterna kan skapa förståelse kring under utvecklingssamtal. För att kunna utveckla och behålla entreprenörer på företaget bör du som ledare fundera över vilken belöning som olika individer vill ha .

Ledare bör göra en inventering över vad som triggar och vad som inte triggar varje enskild persons kreativitet.

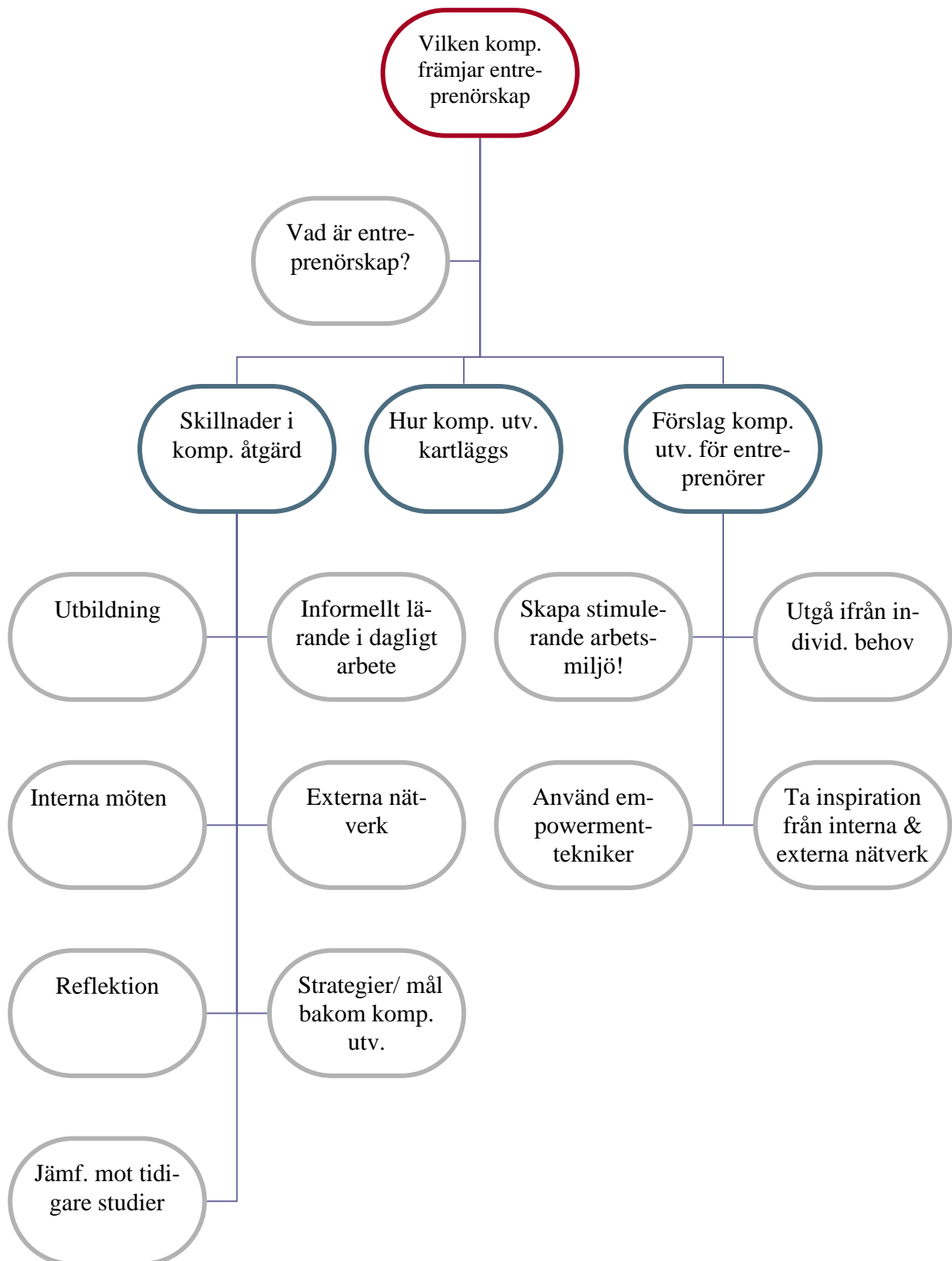
7. Kompetensutveckling som främjar entreprenörskap

I denna analys är vår intention att besvara de frågeställningar vi presenterade i inledningen, varför titeln på underrubrikerna baseras på frågeställningarna för tydlighetens skull. Inledningsvis presenteras kompetensutvecklingsåtgärderna var för sig och senare ges rekommendationer kring några mer övergripande kompetensutvecklingsåtgärder som bäst främjar entreprenörskap. Analysen skapar det underlag som behövs för att i slutsatserna kunna besvara vårt syfte att studera vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskap.

Vilka kompetensutvecklingsåtgärder främjar mer entreprenörskap? Respondenterna menar att vissa kompetensutvecklingsåtgärder är mer värdefulla för att främja entreprenörskap än andra. I detta kapitel tar vi upp några av de åtgärder som återkommande beskrivits som värdefulla. En insikt som svaren genererat är att kompetensutveckling kan ske på många olika sätt, i många olika sammanhang. Kompetensutveckling innefattar så mycket mer än konkreta kompetensutvecklingsåtgärder från ledningens sida. Vad kompetensutveckling kan innefatta kommer tydliggöras och utvecklas vidare under analysen.

7.1 Analysens upplägg

Nedan presenteras en *mindmap* som illustrerar analysens upplägg. Huvudfrågan (röd), besvaras av respektive frågeställning (mörkblått), vilka analyseras under några olika ämnen (lila). Analysen börjar med att se närmare på vad entreprenörskap är (lila).



Figur 6. Analysens upplägg (källa: egen)

7.2 Vad är entreprenörskap?

För att förstå vad en entreprenör behöver måste man först förstå sig på vad entreprenörskap innebär. Hur entreprenörskap tar sig till uttryck kan skilja sig åt från person till person, men det finns ändå vissa beteenden som en entreprenör återkommande beskrivs uttrycka enligt teorin och även utifrån våra respondenters svar. Många respondenter menar att entreprenören har ett beteende som innefattar att denne hittar vägar och förverkligar idéer med betoning på att agera. Beteenden som beskrivits karakterisera en entreprenör är kreativitet, framåtanda, initiativtagande och handlingskraft. Detta är beteenden som enligt respondenterna grundar sig i uppfinningsriktighet, att vilja, våga, testa, misslyckas och lära sig. Entreprenörskap framstår således vara ett beteende som individen kan utveckla, snarare än att det är ett resultat av personlighetsdrag. Dessutom visar entreprenörerna på att de utvecklat många entreprenöriella beteenden under tiden på fallföretaget eller inkubatorerna. Ett entreprenöriellt beteende förutsätter ett förhållningssätt som innebär att individen har en vilja att utveckla idéer och förändras (Bjerke, B., 2007), (Lans, T., et al., 2008). Enligt Fayole och Klandt (2006) i Lans et al. (2008) kan entreprenörskap ta sig i uttryck genom antingen kultur, tankesätt, beteende eller skapande av specifika situationer. I denna studie ligger fokus som tidigare nämnts på entreprenörskap som ett beteende.

Vi är medvetna om att våra läsare kan ställa sig kritiska till hur vi använder begreppet entreprenör. Som försvar till en sådan kritik vill vi betona att alla entreprenörer i denna studie menar att entreprenörskap är något som alla kan utveckla och tillämpa. Därför vill vi inte begränsa användningen av denna term på något sätt. Vi menar istället att vår uppsats ger vidare belegg för de resonemang som bl.a. Lans et al. (2008) och Bjerke (2007) menar att entreprenörskap bör ses som något alla till viss del kan utveckla genom att lära sig att utöva mer av ett entreprenöriellt beteende.

7.3 Skillnader och likheter kring kompetensutvecklingsåtgärder

Vi inleder analysen med att besvara den frågeställning vi nämnde i inledningen som rör skillnader och likheter i kompetensutvecklingen på inkubatorer respektive företag.

För att besvara denna fråga vill vi börja med att hänvisa till den sammanfattande tabellen som jämför kompetensutvecklingsåtgärder på företag och inkubatorer, på sida 54. Utifrån denna tabell kan vi se att långt ifrån alla kompetensutvecklingsåtgärder som erbjuds på inkubatorer återfinns på de företag vi studerat och när de erbjuds görs detta inte med samma regelbundenhet som på inkubatorer. Dessutom efterfrågar entreprenörerna på NPP och Geji mer av många av de kompetensutvecklingsåtgärder som inkubatorerna arbetar bättre med. Därför menar vi att våra fallföretag har mycket att lära från inkubatorers arbete med kompetensutveckling för att främja entreprenörskap. Vad NPP och Geji har att lära av inkubatorer kommer att framgå i nedanstående svar där varje kompetensutvecklingsåtgärd analyseras var för sig.

Utbildning

Utbildning är en kompetensutvecklingsåtgärd som är vida använt på våra fallföretag, vilket inte förvånar oss då det även var den första åtgärd vi själva personligen kom att tänka på. Utbildning var den åtgärd som respondenterna alltid började nämna i anknytning till kompetensutveckling, och först en bit in på varje intervju utvidgade de sin förståelse för begreppet.

Enligt Rönnqvist (2001) kan utbildning antingen bestå av formella utbildningsaktiviteter som är planerade och organiserade, eller icke formella utbildningsaktiviteter, vilket innefattar aktiviteter såsom föredrag i samband med exempelvis personalträffar som kräver mindre planering från ledningens sida. På inkubatorerna är det tydligt att ledarna är väldigt skickliga på att utnyttja externa nätverk för att anordna relevanta formella och informella utbildningstillfällen för entreprenörerna. Även på NPP och Geji förekommer formella utbildningar och kurser men inte alls i samma utsträckning eller med samma systematik som på inkubatorerna. Trots att utbildningsinsatserna på NPP och Geji är färre och mindre utarbetade än på inkubatorerna är det ändå tydligt att utbildning är en viktig kompetensutvecklingsåtgärd på företagen. Faktumet att företagen placerar utbildningsparmar som listar universitetsutbildningar i personalrummet och ger entreprenörer möjligheten att gå universitetsutbildningar visar på hur mycket företagen trycker på utbildning.

När det gäller icke-formella utbildningsaktiviteter såsom föredrag i samband med personalträffar är dessa betydelsefulla för att utveckla entreprenörskap, enligt våra respondenter. Förutom personalträffar är en av de mer uppskattade icke-formella utbildningsaktiviteterna som vi identifierat på de större företagen arbetsrotation, där entreprenörerna får testa på olika arbetsuppgifter.

Avslutningsvis bör det poängteras att även om samtliga respondenter värdesätter, och i Gejis fall, efterfrågar mer utbildningsmöjligheter, är det inte utbildning som ansetts vara mest betydelsefull för att utveckla respondenternas *entreprenörskap*. Snarare verkar det informella lärandet vara mer betydelsefullt (mer om detta nämns under nästa rubrik). Samtidigt är det som sagt utbildning som respondenterna förknippar med begreppet kompetensutvecklingsåtgärd. Att detta är fallet tror vi kan begränsa respondenterna till att se på kompetensutveckling som ett snävare begrepp än det egentligen är. Förhoppningsvis kan denna uppsats bidra till att våra läsare, precis som vi själva gjort under studiens gång, komma till ökad insikt om den bredd och det djup som begreppen kompetensutveckling och kompetensutvecklingsåtgärder i själva verket inbegriper.

Främja informellt lärande i det dagliga arbetet

För att främja entreprenörskap framstår informellt lärande i det dagliga arbetet som mer betydelsefullt för de entreprenörer vi intervjuat än direkta formella åtgärder från ledningens sida. Att *skapa förutsättningar* för det informella lärandet som sker i det dagliga arbetet är en kompetensutvecklingsåtgärd som både Ellström & Nilsson (1997), Rönnqvist (2001) och Mulder et. al. (2007) betonar. Att skapa förutsättningar för informellt lärande är en åtgärd från ledningens sida, däremot ser vi det inte som en formell åtgärd som sker en enstaka gång, utan en

åtgärd som skapar förutsättningar för entreprenörer att själva bedriva sin egen utveckling. Därför är det entreprenörernas självstyrda utveckling som ligger i fokus här. Informellt lärande kan, enligt Rönnqvist (2001) uppstå genom att förändring av arbetsuppgifter, arbetsformer, skapa rörlighet bland de anställda och möjliggöra för självstyrt lärande. Entreprenörernas utveckling på Geji och NPP har innefattat att de fått nya och utökade arbetsuppgifter och befogenheter. Förändrade arbetsformer har ofta varit resultatet av att respondenterna själva utvecklat tjänsten de haft att ta ny form eller innefatta fler arbetsuppgifter än den gjorde innan. Rörlighet bland anställda såsom arbetsrotation har på NPP och Geji beskrivits vara mycket värdefulla för entreprenörernas utveckling. Entreprenörerna på inkubatorerna rekommenderade större företag att ge anställda frihet att ständigt driva på och uträtta saker som för med sig lärsituationer och utvecklar de anställdas kreativitet. Såsom en entreprenör uttryckte det så bör ambitionen alltid vara att entreprenören på de större företagen ska känna lika stort ansvar och driv för sitt projekt som en entreprenör känner för sitt eget företag. Respondenter på NPP och Geji har uppskattat och utvecklats av att få mer frihet på sina arbetspass vilket medfört att de lättare kunnat ta egna initiativ för sin egen utveckling.

Interna möten

Ett resultat som framkommit av denna studie är betydelsen av möten som en plattform för att utnyttja och bredda sin kompetens. Interna möten är något som förekommer både på inkubatorerna och på företagen, men på en mer regelbunden basis på inkubatorerna.

Under veckomöten på VentureLab får alla företag redogöra för sina ”projekt” samtidigt som de ber om kontakter, kunskap och hjälp från övriga företagare. Under dessa möten får personalen presentera idéer till andra, vilket Teo Hären betonade som viktigt för kreativiteten.

Entreprenörerna på NPP och Geji uttrycker stor uppskattning över ”Lean production”, respektive måndagsmötena. På mötena får de anställda chans att göra sin röst hörd, vara med att påverka och få information om vad som händer på företaget. Samtidigt får de ta del av andras åsikter. Under mötena kan andra *individens kompetens* i form av erfarenheter hjälpa någon annan anställd som inte är lika insatt. Även *företagskompetens* angående koncept, rutiner och procedurer kan bli tydligare då de lyfts fram och diskuteras i grupp (Axelsson, B, 1996). I anknytning till dessa begrepp så vill vi poängtera att vi tror att möten är extra viktigt på företag med många entreprenörer, som en avstämning på att entreprenörernas individuella kompetens utnyttjas, utvecklas och integreras med företagets mål. Enligt Ellström (1996) blir förutsättningarna för lärande väldigt gynnsamma om det ges eller skapas utrymme för att medarbetare på olika nivåer tillsammans diskuterar målsättningar och tillvägagångssätt, vilket NPPs måndagsmöten är ett ypperligt exempel på. Att entreprenörerna får möjlighet att kritiskt granska rådande målsättningar, strategier och ge förslag på nya är helt i linje med Annikas uppfattning om att det på NPP finns en stor lyhördhet för varandras åsikter och att de anställda är skickliga på att hitta nya vägar och lösa problem på nya sätt. Detta bör således skapa goda förutsättningar för att främja ett utvecklingsinriktat lärande (detta lärande kommer analyseras vidare under avsnittet reflektion). Utvecklingsinriktat lärande kan bidra till att individen ökar sin förmåga till initiativtagande, problemlösning och kritiskt tänkande, vilket följaktligen gör det värdefullt för att främja entreprenörskap.

Utnyttjande av externa nätverk

Som tidigare nämnts är inkubatorer väldigt bra på att utnyttja externa nätverk för att främja kompetensutveckling. På NPP och Geji tycks dock fallet vara närmast det motsatta. Vissa entreprenörer på de större företagen framhäver t.o.m. att mer utnyttjande av externa nätverk skulle vara mindre relevant för deras utveckling. I motsats till detta kan vi se hur Ko & Butler (2007) betonar hur viktiga *weak ties* (flyktiga personliga kontakter) är för att kunna vara alert och upptäcka nya möjligheter. Chesbroughs teori om *open business models* (Chesbrough, H., 2007) går ut på att företag måste se utanför sitt eget företag, ta in extern expertis, samarbeta med andra företag och dela med sig av sina idéer för att kunna skapa så bra förutsättningar som möjligt för att generera och förverkliga idéer. Liknande resonemang för även Van de Ven (2005) då han betonar värdet av ömsesidigt kunskapsutbyte mellan företag. Teo Härén anser att influenser utifrån är värdefullt för att främja kreativitet på företag. Mot bakgrund av dessa resonemang ser vi att entreprenörerna på NPP och Geji underskattar det sociala nätverkets betydelse för att stimulera utvecklingen av sina entreprenöriella förmågor.

Sammanfattning av hittills nämnda åtgärder

Åtgärderna utbildning, informellt lärande i det dagliga arbetet, interna möten och externa nätverk tar alla upp behovet för entreprenörer av kontinuerlig feedback, erfarenhetsutbyte och kritiskt tänkande. Det finns många återkommande element som genomsyrar dessa aktiviteter. Vi har hittills valt att fokusera på en kompetensutvecklingsåtgärd åt gången. Något som bör genomsyra alla dessa åtgärder är reflektion. Nedan studerar vi reflektion för sig, men vill innan dess göra läsaren införstådd med att reflektion är något som måste genomsyra samtliga kompetensutvecklingsåtgärder.

Reflektion - att utöka sin förståelse

Som vi kan se från respondenternas svar och teorin så beskrivs kompetensutveckling ofta utifrån de åtgärder som det är förknippat med utan att själva innebörden av begreppet och den process som det innebär, såsom förändrad förståelse genom reflektion, egentligen reflekteras över. De flesta respondenterna menar att kompetensutveckling förutom att samla på sig ny kunskap även förutsätter en förmåga att kunna använda denna kunskap på ett nytt sätt vilket innebär att en kompetensförnyelse sker. I samband med kompetensförnyelse ändrar individen sin förståelse, vilket kan underlättas av metoder såsom kritisk reflektion och kommunikation (Sandberg, J. & Targama A., 2007). Vikten av att reflektera över sitt eget lärande och förståelse på en kontinuerlig basis är just vad utvecklingskompetens betonar (Axelsson, B, 1996). Eftersom entreprenören mer än andra har ett beteende som förutsätter att de ständigt utvecklas framstår utvecklingskompetens som extra viktig för just entreprenören.

Att genom reflektion få ifrågasätta mål, uppgifter och arbetsmetoder och få värdera dess resultat så kan individen öka sin förmåga till initiativtagande, problemlösning och kritiskt tänkande (Ellström, P., 1992) (Granberg, O., 2004). Annika uppfattar att NPP är bra på att göra nytt och hitta nya vägar för att lösa problem, vilket tyder på att möjligheterna till reflektion måste vara tämligen goda. Detta är uppenbarligen nära förknippat med ett kognitivt lärande i den bemärkelsen att individen måste reflektera över vad denna har lärt sig för att åstadkomma

ett utvecklingsinriktat lärande. Det utvecklingsinriktade lärandet förutsätter att individen skall kunna ändra sin förståelse (Sandberg, J.& Targama, 2007). Utifrån modellen över utvecklingskompetens (sid 30) kan vi se hur individen utvecklar sin handlingsförmåga genom att teoretiskt och praktiskt genomgå prövningar som gör att denne kan, vill, vet och vågar mer (Axelsson, B., 1996). Att våra intervjurespondenter genomgått denna process är väldigt tydlig när respondenterna beskriver sin utveckling på företaget. Många respondenter menar att ju mer de får självförtroende i sina roller och vågar testa sig fram utan att fråga, desto mer initiativförmåga får de att även kunna skaffa och använda nya kunskaper. Genom denna process genomgår individen stadier där denne stannar upp och reflekterar över vad denne lärt sig. Då respondenterna efterfrågar reflektionstillfällen ser vi hur viktig det är för utvecklingen att i samband med kompetensutvecklingsåtgärderna inkludera reflektion som en viktig del av utvecklingsprocessen. Eftersom entreprenörskap förutsätter att individen har handlingsförmåga är utvecklingskompetens extra viktig för entreprenörskapet.

Utifrån våra empiriska resultat kan vi konstatera att det på inkubatorerna, framförallt genom ständigt återkommande utvecklingssamtal, personalträffar och coachning finns bättre förutsättningar för goda reflektionstillfällen än på de större företagen som helhet. Det respondenterna på inkubatorerna framförallt uppskattade med coachningen var att de var tvungna att svara på frågor som de själva undviktit, men som gjorde att de verkligen var tvungna att tänka efter. Ledarna på inkubatorerna ställde frågor såsom vad, varför och hur, istället för att ge svar.

Med anledning av att NPP och Geji har fler procedurer och rutiner märkte vi att detta bidrog till att utvecklingsmöjligheterna ofta genererade *anpassningsinriktat* lärande (Ellström, P., 1992). Ofta skedde utbildning i samband med nya lagar eller nya maskiner. De anställda fick på så sätt först större kompetens inom det nya området och därefter större uppgifter, vilket krävde att individen anpassade sig och sin kompetens till en given kontext (Granberg, O., 2004). Då utbildning och andra kompetensutvecklingsåtgärder får anpassningsinriktad karaktär genererar dessa sällan reflektion, vilket är viktigt att ha i åtanke. Det är utvecklingsinriktat lärande som genererar reflektion. Därför är det av vår personliga uppfattning bra att varva anpassningsinriktat lärande med utvecklingsinriktat lärande för att inte gå miste om den viktiga reflektionen som utvecklingsinriktat lärande genererar.

Den bild vi fått av möjligheterna till reflektion på NPP är något tudelad. NPPs måndagsmöten tycks, bland annat på grund av reflektionsmöjligheterna, vara uppskattat av entreprenörerna. Däremot bör faktumet att utvecklingssamtal förekommer så pass sällan som en gång per år (vilket samtliga respondenter på Geji och NPP framhåller att det är för sällan) dock inskränka avsevärt på de anställdas möjligheter till reflektion och därmed också till kompetensutveckling. Denna slutsats är också i linje med Annikas uppfattning om att det inte finns någon tydlig koordinator som planerar och följer upp kompetensutvecklingen på NPP, utan att detta snarare sker *ad-hoc* artat.

Från åtgärder till aspekter

Fram tills nu har vi analyserat specifika åtgärder var för sig. Nedan analyseras två aspekter i form av strategier, mål och tidigare forskning, som vi funnit intressanta att belysa i jämförelsen.

Olika strategier och mål bakom kompetensutvecklingen

Det institutionella synsättet ser kompetensutveckling främst som ett symboliskt arrangemang (Kock, H., et al., 2008). Vissa entreprenörer på inkubatorerna hade ansökt om en plats på inkubatorn främst av symboliska skäl, i den bemärkelsen att de framförallt såg det som meriterande att ha suttit på inkubatorn där många andra framgångsrika företag tidigare haft kontor. Det säger sig självt att en entreprenör som ansökt om en plats på inkubatorn främst av symboliska skäl troligen inte kommer att engagera sig lika mycket i de kompetensutvecklingsmöjligheter som erbjuds, jämfört med om denne kommit dit med klarare målsättningar angående sin kompetensutveckling under sin tid på inkubatorn.

På företagen framträder de symboliska målen bakom kompetensutvecklingen på andra sätt. Att utbildningsplanerna och kompetensmatriserna utnyttjas långt ifrån fullt ut på Geji och NPP tyder på att även dessa främst används av symboliska skäl. Däremot finns en målinriktad aspekt i hur man ser på kompetensutvecklingen, både på inkubatorer och på företag, i det att ledarna låter det vara upp till entreprenörerna själva att initiera utvecklingssamtal, coachningsmöten och på så sätt ta initiativ för sin egen utveckling. Entreprenörerna, menade ledarna och entreprenörerna själva, måste ha egna mål och syften med varför de vill kompetensutvecklas. På företagen bör initiativ till kompetensutveckling komma på entreprenörernas egen begäran med uppmuntran och stöd från ledningen. I annat fall kommer entreprenörerna inte att utnyttja de möjligheter som finns.

Enligt det *rationella ledningsperspektivet* bör kompetensutveckling endast ges till dem som mest behöver det (Rönqvist, D., 2001). Peter Ståhl berättade att kompetensutveckling för att främja entreprenörskap på Geji främst gavs till de som redan uppvisade tydliga entreprenöriellt beteende, varibland de flesta satt i ledningsgruppen. Detta kan leda till att endast ett fåtal ges tillräcklig kompetensutveckling, vilket vi fann exempel på hos Geji. Vi har även funnit mål bakom kompetensutvecklingen på våra fallföretag som kan kopplas till det *kulturellt-institutionella perspektivet*. Enligt detta perspektiv anpassas kompetensutvecklingen till omgivningens externa krav med syfte att vinna legitimitet (ibid). Exempel på detta är att NPP, Geji och inkubatorerna är väldigt tydliga med att på sina hemsidor framhäva att de jobbade med kompetensutveckling, vilket vi tolkade var för att vinna legitimitet hos sponsorer och kunder. Det kulturellt-institutionella synsättet liknar det institutionella synsättet i det att båda betonar symboliken bakom kompetensutvecklingen. Det enda synsätt bland Rönqvist exempel som vi inte kan finna några exempel på är det *konfliktteoretiska synsättet* som rör makt och arbete med socialisation (ibid). Denna strategi förekom inte på ett uppenbart sätt på våra fallföretag.

Jämförelse mot tidigare forskning

Mulder et. al. (2007) tar i sin studie upp de aktiviteter han identifierat att entreprenörer tenderar att engagera sig i för att lära sig och utvecklas. Dessa aktiviteter är reflektion, observation, experimentering, informationsinhämtning, diskussion, konversation, att motta feedback, få kunskap genom träning, att kopiera andra och genom att hålla fast vid personliga visioner (Mulder, M., et al., 2007). Av dessa *learning activities* har entreprenörer i vår studie främst betonat experimentering, konversation och att motta feedback. Experimentering på våra fall-

företag har handlat om att ge anställda frihet under ansvar så att entreprenören kan finna lösningar på problem vilket bidrar till kreativitet och handlingskraft. Betydelsen av konversation belyses av att många av fallföretagen på inkubatorerna och även de anställda på företagen betonade värdet av att konversera med andra anställda för att lära sig av varandra och bli motiverad av andra entreprenörer. Behovet av att kontinuerligt få motta feedback framgår av att samtliga entreprenörer värdesätter att få möjlighet till kontinuerlig återkoppling på sin utveckling och sina idéer. Dessutom uttrycks en önskan från respondenter på NPP och Geji om fler utvecklingssamtal, vilket även det framhäver betydelsen av feedback.

Från en frågeställning till nästa

Nu när vi tittat närmare på olika kompetensutvecklingsåtgärder kan det vara relevant att summera de svar vi fått angående hur ledare har arbetat med att kartlägga de kompetensutvecklingsbehov som ligger till grund för åtgärderna. Därför besvaras nu nästa frågeställning som är; Hur kartlägger ledare kompetensutvecklingsbehov?

7.4 Kartläggning och uppföljning av kompetensutvecklingsbehov

Att hjälpa entreprenören att sätta personliga mål för sin utveckling kan verka uppmuntrande för entreprenörskapet. Teo Härén menade att den anställde måste veta vad han/hon tjänar personligen på att utvecklas och vad företaget tjänar på att individen blir mer kreativ. Flera respondenter har föreslagit att ledaren som en del av kompetensutvecklingen bör uppmuntra, ge feedback, ställa relevanta frågor och ifrågasätta för att få entreprenören att förstå sig på sina egna svagheter och styrkor.

Det viktiga är att kompetensutvecklingsåtgärderna inte upplevs som påtvingade utan att entreprenörerna själva initierar och inser värdet av att kompetensutvecklas. Detta är således i linje med aktiva delen av Ellströms syn på kompetens som inbegriper förmågan att kunna identifiera, utnyttja och utvidga sitt tolknings- och handlingsätt. Ellström menar att det inte räcker med att *inneha* kompetens (passiv del av kompetens) utan kompetensen bör även *användas* (aktiv del av kompetens). Entreprenörerna i denna studie använder sin kompetens som ett medvetet redskap i sin utveckling. Detta genom att själva identifiera kompetensutvecklingsområden de behövde förbättras inom och därefter initiera kompetensutvecklingstillfällen som en målmedveten process. Detta bör vara en lämplig utgångspunkt eftersom Gifford (1986) menar att du som ledare inte kan utse någon till att bli intraprenör, utan detta måste komma från personen själv. På våra fallföretag förekommer ingen konkret uppföljning på den aktiva delen av Ellströms syn på kompetensbegreppet. På NPP och Geji fokuserar ledarna främst på att dokumentera de anställdas praktiska kompetenser i kompetensmatrisen och utbildningsplanen, vilket är konkret kunnande såsom maskinhantering och procedurer. I dessa fall kan vi, såsom tidigare nämnts, konstatera att kompetensmatriser och utbildningsplaner finns där utan att användas fullt ut. Samtliga intervjurespondenter anser att dessa dokument bör följas upp bättre. Det är tydligt att ledarna på Geji och NPP inte skiljer på olika typer av kompetens såsom faktisk kompetens, formell kompetens (knuten till utbildning), föreskriven kompetens

(kvalifikationer) och uppgiftens krav på kompetens (Granberg, O., 2004). På inkubatorerna däremot, genomsyras arbetet med kompetensutveckling av den aktiva synen på kompetensbegreppet. På inkubatorer finns nämligen många arbetsmetoder som har som mål att få entreprenörer att reflektera över sin egen utveckling, såsom att utvecklingssamtalen och mötena är speciellt utformade för att främja reflektion. Inkubatorerna i vår studie är bättre på att följa upp förändrad förståelse än företagen. Anledningen till detta är att det finns fler tillfällen då entreprenören kan diskutera, få feedback och kritiskt reflektera kring sin situation. Dessa tillfällen kan vara under möten, utvecklingssamtal eller under tillfällen då denne träffar sin mentor.

På inkubatorer finns även en större insikt om att kompetens förutom kunskap innefattar de *kontakter* som fordras för att organisationen skall kunna bli framgångsrik (Anttila, M., 2001) (Hansson, J., 1997). Med avseende på ovan nämnda förslag, rekommenderar vi företag att ta inspiration från inkubatorer i hur man kan arbeta med kartläggning och uppföljning av kompetensbehov på ett mer effektivt och slagkraftigt sätt.

Nästa fråga som kommer att besvaras är; Vilka kompetensutvecklingsåtgärder utvecklar entreprenörskap?

7.5 Förslag på kompetensutvecklingsåtgärder som utvecklar entreprenörskap

Hittills har vi analyserat de kompetensutvecklingsåtgärder vi sett varit mest framstående i den bemärkelsen att de enligt respondenterna främjar entreprenörskapet. Betoning har legat på att analysera varje åtgärd var för sig med betoning på likheter och skillnader mellan inkubatorerna och företagen. I samband med denna frågeställning kommer det att presenteras några förslag på mer övergripande kompetensutvecklingsåtgärder som innefattar många av de hittills nämnda aspekterna. En övergripande kompetensutvecklingsåtgärd kan alltså innefatta flera av de tidigare nämnda åtgärderna. Genom att arbeta med mer övergripande metoder skapas förutsättningar som i sig genererar många kompetensutvecklingsmöjligheter som entreprenörerna själva kan utnyttja för att utforma sin egen utveckling. Att skapa förutsättningar där det är entreprenören själv som kan skapa något av de möjligheter som ledare tilldelat dem, är precis vad Gifford (1985) förespråkar. Även Hansson (1997) betonar att en betydelsefull åtgärd för att utveckla entreprenörer/intraprenörer är att underlätta självorganiserat lärande snarare än att skapa och i detalj planera specifika utbildningar.

Skapa arbetsmiljö som främjar entreprenörskap

Teo Härén gav många tips på hur man, ledare och medarbetare emellan, kan skapa en kreativ arbetsmiljö. Kreativitet, menar han är en förutsättning för att entreprenörskap ska komma till uttryck. Häréns tips för en kreativ arbetsmiljö nämndes under underrubriken ”Häréns tips för att skapa en kreativ miljö”. För att se dessa konkreta förslag på hur en kreativ arbetsmiljö kan skapas se sidan 58.

Att ständigt jobba med nya människor såväl inom som utanför företaget för att kunna diskutera problem och möjligheter och samtidigt få nya värdefulla infallsvinklar var de mest framstående tips som Teo Härén nämnde. I likhet med dessa åsikter menar entreprenörerna från inkubatorerna att miljön med andra entreprenörer är väldigt inspirerande, möjliggör ett värdefullt utbyte av erfarenheter och skapar en entreprenörskapsanda som smittar av sig på andra entreprenörer. Dessa resonemang och även det som respondenterna från NPP och Geji ansett vara värdefullt för att utveckla sitt entreprenörskap tycks stämma väldigt bra överens med vad Andriopoulos, (2001) nämner angående förutsättningar för kreativt arbete. Andriopoulos betonar vikten av ett organisationsklimat som kännetecknas av goda interaktionsmöjligheter som främjar kunskapsutbyten, frihet att experimentera och tillfällen att bygga vidare på idéer. Att dessa förutsättningar finns på NPP bekräftas av Annikas studier om att personalen är väldigt öppna mot varandra, öppna med att framföra idéer och att NPP har en kultur som främjar handlingskraft. En bra arbetsmiljö bör även ge trygghet att våga testa sina idéer vilket är en förutsättning för att öka sin kompetens, menar Cecilia på Mindfoqus. Cecilia tycker att hennes självförtroende har mognat i en trygg miljö under tiden hon suttit på inkubatorn. En uppmuntrande och förtroendeingivande organisationskultur är precis vad Yukl (2006) förespråkar för att skapa gynnsamma förhållanden för empowerment. Utifrån dessa exempel ser vi att arbetsmiljön är av stor betydelse för att främja utveckling hos individen, och speciellt viktig för entreprenörer som ständigt är i behov av att få nya infallsvinklar och kunna testa sina idéer.

Andvänd mentorskap och utgå ifrån individuella behov

Teo Härén menade att ledare bör utgå från personalens åsikter istället för att utgå från sig själva då de skapar kreativa miljöer. Han menar att det är viktigt att förstå att vissa har lättare att vara kreativa då de får längre tid på sig medan andra snarare blir kreativa av att ha kniven mot strupen. Vad som triggar en entreprenör personligen är något parterna (entreprenör och mentor emellan) kan skapa förståelse kring under utvecklingssamtalen. Som ledare bör du fundera över vilken belöning som olika individer vill ha. På Geji används främst lön för att motivera de anställda, menade Peter Ståhl. Något annat som används på Geji för att trigga entreprenörskap är att det är lätt att byta avdelning och klättra på karriärstegen i företaget, och att det är fritt att säga vad man tycker och tänker, vilket visar på att man på Geji ändå jobbar med att främja anställdas *inre motivation* på olika sätt. Kompetensutvecklingens mål kan vara att främja de anställdas inre motivation. För att stimulera den inre motivationen bör du enligt Chen et. al (1999) beskrivet i Talke et. al. (2006), låta entreprenörerna arbeta med utmanande uppgifter som för med sig intellektuella utmaningar, frihet att följa upp sina egna idéer och möjlighet att initiera aktiviteter och projekt. Av dessa aspekter kan vi se att det man arbetar bäst med på NPP och Geji är att ge entreprenörer frihet att följa upp sina egna idéer.

Använd empowerment-tekniker för att stimulera entreprenörskap

Empowerment, har vi förstått, stimulerar till mer initiativtagande och kreativitet. Initiativtagande är ett av de beteenden som karaktäriserar en entreprenör. Talke et al. (2006) menar i sin artikel att tre kompetenser är kritiska för att *initiativ* ska komma till stånd. Den första kompe-

tensen utgörs av förmågan att kunna utveckla idéer till handling, vilket vi menar kräver att individen får utrymme att vara handlingskraftig och få makt och ansvar att genomdriva sina idéer (empowerment). Både företagen och inkubatorerna är bra på att ge förutsättningar för empowerment. Den andra typen av kompetens som är kritisk för initiativtagande är uppgiftsrelaterade kompetenser som främjar användandet av rätt kunskaper. Att de anställda innehar rätt kunskaper i form av uppgiftsrelaterade/praktiska kunskaper är nästan det enda som följs upp på NPP och Geji. Den tredje kompetensen för initiativtagande är kognitiv kompetens som krävs för att kunna lösa problem på ett effektivt sätt, en kompetens vi berört under avsnittet reflektion.

För att föreställa oss hur dessa kompetenser skulle kunna utvecklas genom kompetensutveckling kan vi återknyta till teorin av Otto Granberg (2004). Denna teori framhåller att medarbetaren växer i sin roll genom att bli tilldelad större uppgifter. Genom att successivt i processen tillskaffa sig kunskaper och förståelse kan denne även successivt ikläda sig ansvaret på ett kompetent sätt (ibid). Utifrån denna teori och med stöd av entreprenörernas rekommendationer och erfarenheter, menar vi att initiativtagande är något individen kan lära sig att utöva mer av genom att tilldelas större ansvar och makt via t.ex. empowerment. Exempelvis kan vi se att desto mer Angelika från Geji tagit på sig och ansvarat för, desto mer uppskattad har hon känt sig, och desto roligare har det varit att jobba. Detta har även gett henne drivkraft för att utvecklas.

Potentiella fördelar med empowerment är enligt Yukl (2006) att den stimulerar medarbetare till att bli mer handlingskraftiga, skapar goda förutsättningar för att organisationsmedlemmarna skall sträva mot organisatoriska mål, känna entusiasm och hängivenhet inför sina arbetsuppgifter och organisationen som helhet. Det ansvar och den makt som delegerats till entreprenörerna på våra fallföretag har enligt entreprenörerna inte uppfattats som övermäktigt eller betungande utan endast som stimulerande och utvecklande.

Ta inspiration från interna och externa nätverk

Så som ett flertal inkubatorrespondenter nämnde behöver entreprenörer social kompetens för att kunna ta kontakt med andra människor och presentera idéer och utvecklas i en social process. Här kan vi referera till NUTEKs definition av entreprenörskap; *"Entreprenörskap är en dynamisk och social process, där individer, enskilt eller i samarbete identifierar möjligheter och gör något med dem"*. Även respondenterna från NPP och Geji betonar vikten av sociala nätverk för entreprenörer, även om dessa främst betonar interna nätverk och ibland undervärderar de externa nätverken. Arbetsmiljön som finns på inkubatorer är starkt präglad av det sociala nätverkandet som den skapar förutsättningar för, både internt och externt.

En entreprenör är någon som gör något som inte finns, skapar en innovation eller på något sätt går utanför normen för hur man arbetar traditionellt, menade en av våra respondenter. Denna beskrivning stämmer överens med Shumpeters beskrivning av entreprenören som någon som bryter mot tidigare mönster och går utanför normen (Landström, 2005). Båda ledarna på inkubatorerna nämnde hur viktigt det är för entreprenörskapet att omge sig med personer som inte tänker så rakt och tråkigt utan som vågar tänka *out-of-the-box*, såsom entreprenörer gör.

Att entreprenören inspireras av andra entreprenörer stämmer överens med det *kontextuella lärandet*. (Ellström, P., 1996), som menar att kunskapen är ”inbäddad i ett socialt och kulturellt nätverk av olika innebörder, relationer och verksamheter.” (Ellström, P., 1996:18). Entreprenörer påverkas på så sätt av att de stimuleras till att bli mer entreprenöriella i kontexter där de får verka med andra entreprenörer.

7.6 Sammanfattning

Skillnader och likheter kring kompetensutvecklingsåtgärder

- Många fler kompetensutvecklingsåtgärder används på inkubatorer än på företag,
- Externa nätverk används inte alls i samma utsträckning på företagen som på inkubatorerna.
- Det finns generellt ett överfokus på utbildning som åtgärd, detta gör eventuellt att andra åtgärder försummas.
- Mål/ syfte bakom kompetensutvecklingen har stor betydelse för vilka resultat som uppnås. Vilka mål och syften den enskilde entreprenören har är något både företag och inkubatorer i våra fallstudier bör arbeta med för att få större insikt om.
- Något som företag kan lära av inkubatorer är vikten av möten, reflektion och externa nätverk.

Hur ledare kartlägger kompetensbehov

- Ledare på fallföretagen följer inte upp den kompetensutveckling som innefattar utvidgad förståelse eftersom de inte tar hänsyn till olika sorters kompetens. Den kompetens som följs upp i kompetensmatrisen och utbildningspärmen är endast formell utbildning och praktiska färdigheter.
- Utifrån teorin och respondenternas svar framgår att det är viktigt för entreprenörer att ha tydliga syften och mål med sina idéer, och med sin kompetensutveckling. Därför menar vi att ledare ständigt bör hjälpa entreprenören att ha tydliga mål med allt de företaget gör genom att följa upp utvecklingen. Däremot är det naturligt att målen utvecklas under processens gång.

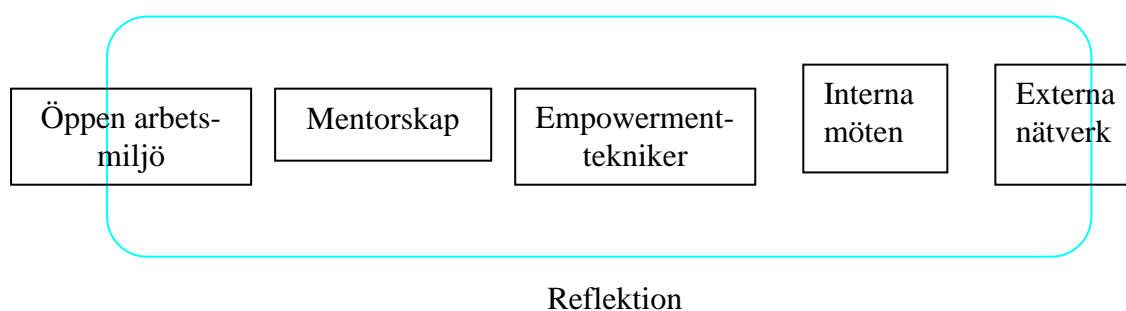
Kompetensutvecklingsåtgärder som utvecklar entreprenörskap

- De, utifrån vår studie, bästa kompetensutvecklingsåtgärderna för att främja entreprenörskap är att skapa, miljöer, platser för reflektion, inspiration, experimentering och ansvar. Dessa åtgärder kan även leda till empowerment.

8. Slutsats

I analysen besvarade vi våra frågeställningar och i detta kapitel presenteras de sammantagna slutsatser vi dragit för att kunna besvara vårt syfte. I denna uppsats har syftet varit att studera *vilken kompetensutveckling som främjar entreprenörskap*. Entreprenörskap är något som alla, åtminstone till en viss grad, har inom sig och därför kan lära sig att utöva mer i sitt dagliga beteende. Entreprenörskap är just snarare ett beteende än en uppsättning personliga egenskaper, därför kan det utvecklas under rätt förutsättningar. Figuren nedan visar de kompetensutvecklingsåtgärder som utifrån vår studie skapar bäst förutsättningar för att utveckla entreprenörskap;

Sammanställning av rekommenderade åtgärder



Figur 7. Kompetensutvecklingsåtgärder för entreprenörskap (källa: egen)

Hur dessa åtgärder påverkas av varandra

Inledningsvis kommer vi att förklara hur alla dessa åtgärder hänger samman och genomsyras av reflektion. Utifrån vår analys rekommenderar vi ledare och personalansvariga att skapa en öppen arbetsmiljö. Detta kan åstadkommas bl.a. genom att ha regelbundna möten av olika slag där entreprenörer kan inspireras och lära av varandra. Att ledare arrangerar möten och andra plattformar som bidrar till en öppen och inspirerande miljö är viktigt eftersom entreprenörskap utvecklas i sociala sammanhang. En öppen arbetsmiljö underlättar för arbetsmetoder som ger frihet under ansvar vilket främjar empowerment som entreprenören bör få för att kunna förverkliga sina idéer. Utifrån vår studie kan vi konstatera att det är bättre för entreprenören att få större ansvar och sedan växa i rollen för att utveckla sin kompetens, än att först få kompetens och därefter större ansvar. Frihet under ansvar måste ständigt balanseras med att entreprenören kontinuerligt får återkoppling på sin utveckling av t.ex. en mentor under utvecklingssamtal. Utvecklingssamtal utgör dessutom en av de tillfällen då ledaren kan få entreprenören att känna sig betydelsefull för företaget och hjälpa entreprenören att återkoppla sina idéer till målinriktade aktiviteter som främjar företaget.

Under gemensamma företagsmöten kan ledarna utnyttja de anställdas kompetens, såväl individkompetens som företagskompetens. Under mötena får entreprenörerna möjligheten att presentera sina idéer och kan då få feedback och utmanande motfrågor som de kan dra lärdom utav. För att få diskutera problem och möjligheter och få inspiration utifrån är det även viktigt att entreprenörerna får chansen att kommunicera med andra utanför företaget. Externa nätverk med *weak ties* blir därför viktigt. Alla dessa åtgärder bör genomsyras av reflektion. Reflektionstillfällen gör att utvecklingen medvetandegörs, bearbetas och följs upp med ledarnas hjälp. Samtidigt skapar reflektion det utvecklingsinriktade lärande som är nödvändigt för att utveckla entreprenöriellt beteende och som kan främja organisatorisk utveckling och förbättra konkurrenskraften.

Hittills har vi gett rekommendationer kring vilka kompetensutvecklingsåtgärder som främjat entreprenörskap och visat hur åtgärderna kan påverka varandra. Nedan kommer vi att redogöra för vår andra slutsats som är att kompetensutveckling innefattar mycket mer än vi trott då vi inledde studien.

Bredden av kompetensutvecklingsåtgärder

Vår förhoppning är att denna uppsats kan bidra till att fler kommer till den insikten, såsom vi gjort under studiens gång, att kompetensutveckling innefattar mycket mer än utbildning eller enstaka åtgärder från ledningens sida. Mycket av kompetensutvecklingen sker ständigt i dagliga processer, och behöver därför inte alltid vara i samband med åtgärder från ledningens sida. Kompetensutveckling för entreprenörer handlar i många fall om att skapa möjligheter i det dagliga arbetet som stimulerar utvecklingen av entreprenörskap. Detta kan möjliggöras genom att erbjuda öppna arbetsmiljöer, främja ett handlingskraftigt arbetssätt och ge feedback, uppmuntran och stöd. Den kompetensutveckling som varit mest värdefull för att utveckla entreprenörskap för alla entreprenörer vi intervjuat har möjliggjorts av dynamiska och sociala arbetsmiljöer där entreprenörer fått utvecklas i samspel med varandra. Därför blir det viktigt för ledare att låta entreprenören driva på sin egen utveckling i kreativa miljöer där det finns möjlighet för ständig interaktion med andra medarbetare.

Ledarens roll blir att skapa förutsättningar för entreprenörskapet att växa fram, vilket kan göras genom möten och miljöer där entreprenörerna kan få feedback och inspiration under utvecklingens gång. För att behålla och dra nytta av entreprenören är det därför dock viktigt att koppla entreprenörens utveckling med företagets olika mål. Med dessa insikter förstår vi att utvecklandet av entreprenörskap bör ske i en process där ledarna ger tid och andra förutsättningar för att entreprenörskap gradvis skall kunna utvecklas.

Vi har genomgående under uppsatsen använt begreppet kompetensutvecklingsåtgärder, men vill samtidigt göra våra läsare uppmärksamma på problematiken med att endast kalla det åtgärder. Att kompetensutveckling för att främja entreprenörskap innefattar så mycket mer än bara *åtgärder* från ledningens sida, gör det problematiskt att såsom teorier ofta gör, kalla det för just kompetensutvecklingsåtgärder. Genom att betona att kompetensutveckling sker i en kontinuerlig process kommer vi bort från att fokusera på att kompetensutveckling endast är åtgärder från ledningens sida. Kompetensutveckling sker också på den enskilda entreprenörens egna initiativ i det dagliga samspelet med andra kollegor och utomstående.

I problemdiskussionen utgick vi från problemet att det generellt sätt är svårt för företag att behålla sina entreprenörer vilket vi trodde var resultat av bl.a. brister i kompetensutveckling-

en. De förslag på kompetensutvecklingsåtgärder vi har gett i denna uppsats kan användas för att uppmuntra och skapa mer entreprenörskap bland anställda. Denna uppsats har främst fokuserat på att förklara de bästa sätten du kan främja entreprenörskap på snarare än att besvara hur du behåller entreprenörer i företagen. Vår uppfattning är dock att så länge du skapar möjligheter som främjar entreprenörskapet kommer många entreprenörer att stanna kvar i företaget. Risken med att skapa mer entreprenöriellt beteende bland anställda blir om du skulle ta bort de förutsättningar som entreprenörerna behöver, vilket då skulle kunna resultera i att de entreprenörer du själv skapat plötsligt lämnar företaget. För att kunna besvara hur man behåller entreprenörer i företagen borde vi även ha intervjuat entreprenörer som lämnat företagen.

Det finns mycket att lära från inkubatorer

Utifrån studiens resultat uppmuntrar vi våra fallföretag att inspireras av hur man på inkubatorer på ett mer kontinuerligt, systematiskt och medvetet sätt arbetar med möten, reflektion och externa nätverk. Det erbjuds även många fler kompetensutvecklingsåtgärder på inkubatorer än på företag vilka fallföretagen kan ta inspiration ifrån.

Åtgärder såsom utvecklingssamtal och samordnande av möten, bör ske regelbundet, för att stödja och bidra till den kontinuerliga utvecklingsprocessen som sker hos entreprenören. Under samtalen och mötena ges även möjlighet för aktörerna att följa upp utvecklingsprocessen som sker. Det är långt ifrån tillräckligt för ledare att tillämpa åtgärderna och sedan tro att arbetet är gjort. Som ledare bör du följa upp hur dessa åtgärder främjar en reflektion som leder till ändrad förståelse hos entreprenören. Trots att en entreprenör är självständig på många sätt, måste det finnas en medvetenhet om att även entreprenören, kanske t.o.m. mer än andra, behöver stöd och uppmuntran i sin utveckling. Detta då processen varigenom entreprenörskap utvecklas ofta innefattar många utmaningar som behöver övervinnas såväl mentalt som praktiskt.

Uppsatsens bidrag

Vår förhoppning är att vi med denna uppsats bidragit till att skapa en bättre förståelse för vilken kompetensutveckling som kan främja entreprenörskap. Trots att våra fallstudier är företagsspecifika tror vi att deras verklighet återspeglar generella problem och möjligheter som återfinns i andra företag. Vår förhoppning är att fler större företag än våra fallföretag kan lära av våra slutsatser. Vi hoppas att denna uppsats kan vara värdefull *eye-opener* för många som arbetar med kompetensutveckling, och att den hjälper dem att kunna arbeta med entreprenörer utifrån entreprenörens speciella behov. Vi tror att studiens slutsatser kan generera insikter som kan vara värdefulla för personalansvariga, ledare av inkubatorer eller liknande verksamheter, men även för entreprenörerna själva. Entreprenörer kan läsa denna uppsats för att få bättre självinsikt om vad som kan främja utvecklingen av deras entreprenörskap. Genom att ta inspiration av denna uppsats slutsatser angående kompetensutveckling för entreprenörer är vår förhoppning att företag kan bli bättre på att utveckla och behålla entreprenörer i sina företag.

Det teoretiska bidrag vi anser oss ha bidragit med är att ställa oss kritiska till hur teorier nästan ensidigt förklarar kompetensutveckling utifrån de åtgärder som det är förknippat med utan att själva innebörden av begreppet förklaras.

8.1 Vad vi lärt oss som vi inte visste tidigare

- Att kompetensutveckling kan innebära kompetensförnyelse vilket förutsätter en förändrad förståelse.
- Det var många kompetensutvecklingsåtgärder som vi inte tidigare tänkt på som kan användas som redskap i kompetensutvecklingsarbetet. För att se exempel på kompetensutvecklingsåtgärder se tabellen om inkubatorers kompetensutvecklingsåtgärder på sidan 48, och sammanfattning av kompetensutvecklings kapitlet på sidan 34.
- Entreprenörskap är ett beteende som består av att vara handlingskraftig, följa upp möjligheter, ta initiativ och omforma idéer till praktiska och målinriktade aktiviteter.
- Kompetensutvecklingen bör ske på entreprenörens eget initiativ, så att entreprenören har klart för sig varför han/hon vill utvecklas.
- Entreprenörer behöver mycket stöd, då de stöter på riktigt många utmaningar under vägen.
- Entreprenören bör känna lika stort ansvar, stolthet och driv för sitt projekt som denne skulle ha känt för sitt eget företag.

Studiens tre största bidrag

Studiens tre största bidrag är dels att vi kunnat sammanställa några övergripande rekommendationer till åtgärder som entreprenörer rekommenderat för att främja entreprenörskap (se sid 73). Dels har vi genom att samla in exempel på åtgärder visat på bredden av vilka kompetensutvecklingsåtgärder som finns att tillgå. Slutligen har vi utifrån vår studie kunnat konstatera att våra fallföretag har mycket att lära från inkubatorer angående kompetensutveckling för entreprenörer. Dessa är uppsatsens tre största bidrag förutom de som står under *uppsatsens bidrag*, i slutsats kapitlet.

8.2 Förslag till vidare forskning

Under studiens gång har vi tagit del av många bra förslag kring åtgärder och metoder som främjar entreprenörskap i olika sammanhang. Ett av dessa förslag är att skapa kreativa miljöer, något som hade varit intressant att studera mer ingående i en annan studie. Något som vi bara berört ytligt är att entreprenörer påverkas av externa faktorer såsom kulturen, familjen och samhällsutvecklingen. Till exempel hade det varit intressant att undersöka den ”nya generationens” syn på kompetens och kompetensutveckling. Det talas idag mycket

om ”generation Y”, personer födda på 80- och 90-talet, i termer såsom ”den ifrågasättande generationen” och som är uppvuxna i ett ständigt kommunicerande samhälle.

Då vi under uppsatsens gång betonat att entreprenörskap är ett beteende kunde det ha varit intressant att fördjupa sig mer i en studie som fokuserar på beteendet med hjälp av ett sociologiskt perspektiv. I en sådan studie hade forskaren kunnat studera närmare hur kompetensutveckling för att främja entreprenörskap kan påverkas av miljö, kultur, genusperspektiv eller kommunikation.

9. Källförteckning

- Alvesson, M. & Sköldberg, K., 2008, *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Anttila, M., 2001, *Kompetens försörjning- företagets viktigaste process*, Ekerlids förlag
- Axelsson B, 1996, *Kompetens för konkurrenskraft*, Stockholm: Norstedts Tryckeri.
- Andriopoulos, C., 2001, *Determinants of organisational creativity: a literature review*, Management Decision 39/10 2001, MCB UP Linlimited
- Bengtsson, L., 2006, *Entreprenörskap och företagande i akademiska miljöer*, Studentlitteratur
- Bjerke, B., 2007, *Understanding entrepreneurship*, Edward Elgard Publishing, Inc.
- Bryman, A. & Bell, E., 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber
- Chesbrough, H., 2007, *Why Companies should have Open Business models*, MIT Sloan Management Review
- Deetz, S. & Alvesson, M., 2000, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur
- Docherty, P., 1996, *Vägar och vägval i en lärande organisation*, arbetslivsinstitutet Solna
- Duval, C., 1999, *Developing individual freedom to act- empowerment in the knowledge organization*, MCB University Press
- Ellström, P. & Nilsson, B., 1997, *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag: en studie av förutsättningar, strategier och effekter*. Linköping: UniTryck
- Ellström, P., 1992, *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet- problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, Nordstedts juridik AB
- Ellström, P., 1996, *Arbete och lärande, förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*, Arbetslivsinstitutet
- Granberg, O., 2004, *Lära eller läras*, Studentlitteratur
- Gifford, P., 1985, *Intraprenörerna*, Svenska dagbladet
- Hansson, J., 1997, *Skapande personalarbete- lärande och kompetens som strategi*, Rabén Prisma

Hären, F., 2003, *idébok*, interesting org

Jacobsen, D., (2002), *Vad, hur och varför?*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D. & Thorsvik, J., 2002, *Hur moderna organisationer fungerar 2:a upplagan*, studentlitteratur

Ko, S. & Butler, J., 2007, *Creativity: A key link to entrepreneurial behaviour*, Kelly School of business

Kock, H., et al., 2008, *Why do small enterprises participate in a programme for competence development?*, Journal of Workplace learning

Landström, H., 2005, *Entreprenörskapets rötter*, Studentlitteratur AB

Lans, T., 2008, *Entrepreneurship education and training in a samall business context: insights from the competence-based approach*, Journal of enterprising Culture

Lindelöw, M., 2008, *Kompetensbaserad personalstrategi*, Bokförlaget Natur och kultur, Stockholm

Lundmark, A., 2008, *Utbildning I arbetslivet- utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*, Studentlitteratur

Merriam, S., 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur

Mulder, M., et al., 2007, *Competence development of entrepreneurs in innovative horticulture*, Journal of workplace learning

Rönnqvist, D., 2001, *Kompetensutveckling i praktiken- ett samspel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld, en studie av strategier för kompetensutveckling inom hälso och sjukvård*, Filosofiska fakulteten Linköpings Universitet

Sandberg, J. & Targama A., 2007, *Managing understanding in organisations*, SAGE Publications

Svenning, C., 2003, *Metodboken*, 5:e uppl. Lorentz förlag

Talke, K., et. al., 2006, *A Competence-Based Model of Initiatives for Innovations*, Blackwell Publishing

Tännander, C. & Marklund M., 1994, *Lärandet bortom motgång och framgång*, Sunnanå Förlag

Yukl, G., 2006, *Leadership in organisations*, 6:e upplagan, Pearson Education

Åsberg, R., 2001, *Det finns inga kvalitativa metoder- och inga kvantitativa heller för den delen. Det kvalitativa-kvantitativa argumentets missvisande retorik*. Pedagogisk forskning i Sverige årg 6 nr 4.

Rapporter

SIF, 2007, *Kompetensutveckling- investering i företagets viktigaste resurs*, Arbetsorganisation och teknik

Internet

Swedish Incubators & Science Parks vad är en inkubator, hämtad 2009-11-15
<http://www.sisp.se/Templates/Article0.aspx?PageID=8aa874e1-bcbc-4f44-85ff-b25022723490>

NUTEKs definition av entreprenörskap, hämtad 2009-11-10
<http://www.entreprenorsregionen.se/res/pub/1741/Entreprenorsregionens%20ebok.pdf>

Svenskt näringsliv, lista på inkubatorer, hämtad 2009-11-10
http://www.svensknaringsliv.se/multimedia/archive/00009/Entrepren_r_nr_4_2007_9992a.pdf

Etiska forskningsprinciper, hämtad 2009-11-20
<http://www.vr.se>

Mincs hemsida, hämtad 2009-12-10
<http://www.minc.se/incubator.aspx>

Mincs hemsida, hämtad 2009-12-10
<http://www.minc.se/aboutminc.aspx>

VentureLabs hemsida, hämtad 2009-11-15
<http://www.venturelab.lu.se/page.php?lang=eng&id=1>

VentureLabs hemsida, hämtad 2009-11-15
<http://www.venturelab.lu.se/page.php?id=1>

VentureLabs hemsida, hämtad 2009-11-15
<http://www.venturelab.lu.se/page.php?id=17>

Gejis hemsida, hämtad 2009- 12-01
<http://www.geji.se/>

NPPs hemsida, hämtad 2009-12-01
<http://www.npp.se/>

10. Appendix 1

10.1 Presentation av intervjurespondenter

VentureLab

Johan Johnsson. Projektkoordinator på Venture Lab. 27/11 2009

Andreas Zaros och Thomas Jönsson. Entreprenörer på InCloud. 2/12 2009

Cecilia Engström. Entreprenör på Mindfoqus. 2/12 2009

Minc

Petra Birkhofer. Projektledare på Minc. 04/01-2010

Olle Wingård. Entreprenör på Minus 10. 04/01-2010

Ola Holmdahl. Entreprenör på Junebud. 04/01-2010

Geji

Peter Ståhl. VD på Geji. 17/12 2009

Jeanette. Entreprenör med kommande befattning produktionsledare. 17/12 2009

Angelika. Entreprenör med befattning CNN operatör. 17/12 2009

NPP

Peter Cantby. Platschef på NPP. 18/12 2009

Jimmy Bekkevold. Entreprenör med befattning konstruktör. 18/12 2009

Martin Johansson: Entreprenör med befattning produktionsledare. 18/12 2009

Tommy Svensson: Entreprenör med befattning robotsamordnare. 18/12 2009

Externa experter

Annika Engström. Doktorand i arbetslivspedagogik, inriktning organisatoriskt lärande. Har gjort en studie på NPP om arbetsgruppens effektivitet utifrån hur de kommunicerar och samarbetar. 17/12-2009.

Teo Häréns. Kreativitetscoach på Interesting.org. 05-01-2010

Ragnar Ahlström Söderling. Lärare för entreprenörsakapsprogrammet på Lunds Universitet.
Utbildad teleingenjör och civilekonom. 12-11-2009

11. Appendix 2

11.1 Intervjuguide till inkubatorerna

För att visa våra tankar och intentioner bakom våra val av intervjufrågor, vill vi under följande avsnitt presentera våra frågor tillsammans med en motivation efter varje fråga.

Hur skulle ni vilja definiera/ vad förknippar ni med begreppen;

a) kompetensutveckling

b) kompetensutvecklingsåtgärder

c) entreprenörskap

Viktigt att som utgångspunkt kunna stämma av vår förförståelse mot deras och att få igång deras tänkande kring de relevanta ämnena.

Vilka möjligheter till kompetensutveckling har ni blivit erbjudna under er tid på inkubatorn?

Frågan ställs endast till företagen som sitter på inkubatorerna och visar på vilka metoder som används och sker gällandes kompetensutveckling

Hur har ni utvecklats av de kompetensutvecklingsmöjligheter ni tagit del av?

Hur följs er kompetensutveckling upp på inkubatorn?

Vilken uppföljning/stöd får varje entreprenör?

Vilka kompetensutvecklingsåtgärder har främjat ert entreprenörskap?

Vilka metoder har främjat entreprenörskapet i form av det innovativa, kreativa tänkandet. Har de erbjudit det stöd som krävs för att den redan kläckta idén skall kunna förverkligas.

Hur tas beslut om kompetensutvecklingsbehov?

Hur dessa beslut tas är avgörande för hur pass väl lärdomarna från kompetensutvecklingen dokumenteras och följs upp.

Skulle vissa av Inkubatorers arbetssätt gå att applicera på större företag?

Vad kan företagen lära sig av inkubatorer angående kompetensutveckling. Vad fungerar bra?

11.2 Intervjuguide till företagen

Vad innebär kompetensutveckling för dig?

Genom att låta respondenten definiera begreppet indikerar vi att kompetensutveckling är fokus i vår uppsats och låter respondenten få upp tankar kring begreppet.

Vilka möjligheter får du till att lära dig och utvecklas på jobbet? (åtgärder, metoder)

Samma fråga som vilka kompetensutvecklingsåtgärder har du upplevt under din tid på företaget?

Definiera entreprenörskap

Hur har du fått möjligheter till (kompetensutvecklingsåtgärder) att bli mer innovativ, handlingskraftig, initiativrik och kreativ?

Vår definition av entreprenörskap

Hur skulle ni beskriva er arbetsmiljö?

Hur tas beslut om kompetensutvecklingsbehov?

Samma fråga som till inkubatorerna

Vilken uppföljning/ stöd får varje projektledare/ ni?

Hur följs kompetensutvecklingen upp

Har det funnits några brister i kompetensutvecklingen?

12. Appendix 3

12.1 Minc

Minc är ett bolag ägt av Malmö stad som öppnade sina portar i januari 2003 på Anckargripsgatan, mitt i den accelererande innovationsmiljön, granne med Malmö högskola i Västra Hamnen. Minc är en plattform för växande företag och personer med hög kompetens kopplat till olika branscher. Minc medverkar till att skapa värdefulla möten och diskussioner samt är en viktig länk mellan etablerade företag, entreprenörer och forskning. Minc är katalysatorn och entreprenörerna är motorn i Malmös och regionens framtida näringsliv.

Minc startade sin verksamhet med fokus på att driva en företagsinkubator. I dag har verksamheten utvecklats till att omfatta ytterligare två delar: Minc/Workspace och Minc/Meetings.

Mission:

Minc finns till för ambitiösa entreprenörer med kunskapsintensiva affärsidéer med innovationshöjd och hög tillväxtpotential. Att allt fler entreprenörer etablerar sig i regionen och i Malmö stad bidrar till att både regionen och Malmö stad förändras till en attraktiv kunskapsregion.

Vision:

Minc ska upplevas och uppfattas som den ledande innovationsmiljön och vara en attraktiv mötesplats för entreprenörer, näringsliv och forskare. Mincs varumärke ska vara välkänt, stå för hög kvalitet och ha gott renommé. Minc ska vara regionens självklara centrum för utveckling av entreprenörsdrivna företag inom nischområden ICT, media, design och industri samt tjänstekoncept med högt kunskapsinnehåll.

VD Bodil Rosvall Jönsson

(<http://www.minc.se/aboutminc.aspx>)

12.2 Venture Lab

Om VL

På Lunds universitet finns tusentals studenter med nya och spännande idéer. För att hjälpa dessa studenter att förverkliga sina funderingar i ett eget företag, finns VentureLab.

VentureLab är universitetets verksamhet för att stimulera entreprenörskap och för att stötta och hjälpa de studenter och nyexaminerade som funderar på att starta eget. Sedan starten 2001 har vi hjälpt hundratals företag att gå från idé till verklighet. För att göra det här erbjuder vi:

- gratis och konfidentiell rådgivning
- föreläsningar och seminarier
- gratis kontor för studentföretag under ett års tid

VentureLab finns till för alla studenter, oavsett vilken utbildning du läser och oavsett hur långt du har kommit i dina studier. VentureLab hjälper lika gärna studenter som funderar på att erbjuda en ny tjänst som de som funderar kring en ny produkt. Så oavsett vad du har för idé, eller om du bara funderar på vad det här med att starta eget innebär, är du varmt välkommen att kontakta oss.

Personal

VentureLab drivs av verksamhetsledare Kristin Alnemo, projektledare Anna Manhem och projektkoordinator Johan Johnsson.

(<http://www.venturelab.lu.se/page.php?id=1>)

(<http://www.venturelab.lu.se/page.php?id=17>)

12.3 Geji Industri AB

FÖRETAGSFAKTA

GEJI Industri AB, med kontor och tillverkning i Skillingaryd, har drivit utvecklingen inom formsprutade plastprodukter sedan 1963.

Företaget har 45 anställda och omsätter ca 80 miljoner kronor.

Våra namnkunniga kunder är internationellt verksamma inom såväl industri- som medicintekniska produkter. Vi har även lång erfarenhet av kompetens- och utvecklingsstöd till teknik-konsultföretag.

KARRIÄR

Att jobba på GEJI ska vara en spännande utmaning. Vi vill att våra medarbetare ska få chansen att utvecklas tillsammans med oss och få möjligheten att aktivt delta i de olika projekten. De tjänster som är lediga redovisas nedan.

GEJI: DRIVKRAFT I UTVECKLINGEN

”Går inte” finns inte — GEJIs kunder utvecklar produkter med avancerat designinnehåll och högteknologi. Man lägger ner betydande resurser i utvecklingsarbetet och kräver lösningar och en produktion som kan möta kraven på nytänkande och precision. GEJI kommer in tidigt i utvecklingsarbetet där vi bidrar med våra specifika kunskaper om plast och alla dess möjlig-

heter. Inte sällan arbetar vi i ett team med uppdragsgivarens designers och konstruktörer. Som stöd finns vår egen konstruktionsavdelning med erfarna materialspecialister – och det får gärna vara lite knepigt. ”Det går inte” är en mening vi helst inte uttalar på GEJI.

(<http://www.geji.se/>)

12.4 NPP (Nässjö plåt produkter)

NPP arbetar med att utveckla och tillverka specialskåp och maskinbeklädnader till industrin. Våra grundvärden vilar på kvalitet, kompetens och kundfokus.

Kunderna finns i Sverige, Norge och Danmark. De arbetar främst med tillverkning av applikationer, produkter och system inom sektorer som marina, transport, bygg och industri. Genom våra kunders produkter används våra skåp över hela världen.

NPP finns med försäljning och tillverkning i Nässjö, centralt beläget på det Småländska höglandet.

Kompetens

Våra medarbetare har hög kompetens, erfarenhet och en god portion sunt förnuft som ser till att kunderna får det bästa. Vi utvecklas ständigt samt investerar kontinuerligt i ny teknik och utrustning.

NPP Partner Koncept

Vårt koncept sammanfattar vår affärsidé och de verktyg vi har för att vi tillsammans med våra kunder ska bli framgångsrika och lönsamma. Våra grundvärden vilar på kvalitet, kundfokus och kompetens.

NPP Partner Koncept ger en tydlig bild av vår filosofi: att det bästa resultatet för kunder, kundernas kunder och omvärlden samt för ledning och anställda, nås genom genomtänkta processer och kvalitet i alla led. Vår ambitionsnivå är hög och det är ingen slump att vi växer på en marknad som ställer höga krav på oss som samarbetspartner och på de produkter vi levererar.

(<http://www.npp.se/>)

12.5 Interesting.org

Fakta: Teo Härén är delägare och grundare av Interesting.org som hjälper organisationer att bli mer kreativa. Teo och hans bror Fredrik Härén har gjort mer än 1500 tal föreläsningar och workshops på temat kreativitet för 100 000 tals personer i mer än 20 länder. Deras böcker, bl.a. idéboken, har sålts i drygt 200 000 exemplar i mer än 40 länder. Interesting.org gick till

final till Kunskapspriset inom kategorin Näringsliv den 25 oktober 2009. Den 4 februari 2009 var Teo Härén & Fredrik Härén med på top10-listan av Sveriges mest efterfrågade B2B-föreläsare (<http://www.interesting.org/nyheter.aspx>), (<http://www.interesting.org/omoss.aspx>).

På interesting.org har vi som affärsidé att inspirera andra, och varandra, att få – och förverkliga – fler idéer.

Vi tycker att fler personer borde få fler idéer, att de idéer som folk får borde vara bättre och att fler bra idéer borde förverkligas. Vårt mål är – faktiskt – göra världen mer kreativ. Och därmed lite bättre.

Företaget ägs och drivs av Teo Härén och Fredrik Härén. Om du tycker att de ser lika ut på fotot är det för att de är tvillingar. Sedan 2000 har vi utvecklat interesting.org till att bli ett kreativitetsföretag med anställda i tre länder.



[Mer om Fredrik Härén](#)



[Mer om Teo Härén](#)

(<http://www.interesting.org/omoss.aspx>)

Interesting.org hjälper personer och organisationer att bli mer kreativa. Och eftersom inget företag är det andra likt gör vi det på många olika sätt.

Under våra tusentals uppdrag för hundratals uppdragsgivare har vi gjort de mest skilda uppdrag för att utveckla kreativiteten.

Vi har gjort allt från “one-on-one” vd-coachning, till att organisera kreativa övningar för ledningsgrupper, till att lägga upp projekt för att långsiktigt utveckla kreativiteten i en organisation

(<http://www.interesting.org/kreativitetsutv.aspx>)

13. Appendix 4.

13.1 Test; Är du en intraprenör?

Svara ”ja” eller ”nej” på följande frågor:

1. Tar din målsättning att få saker och ting att fungera bättre lika mycket tid som att utföra arbetet enligt gällande rutiner?
2. Är du entusiastisk över vad du presterar i ditt arbete?
3. Tänker du på nya projektidéer när du åker till arbetet eller står i duschen?
4. Kan du ange konkreta handlingssteg när du har en idé som du vill genomföra?
5. Drabbas du ofta av problem på grund av att du gör sådant som ligger utanför dina befogenheter?
6. Kan du hålla tyst om en idé och låta bli att berätta om den för alla tills du har provat den och gjort upp en plan för hur den ska kunna genomföras?
7. Har du med framgång klarat dig igenom perioder då något som du arbetat på sett ut att bli ett misslyckande?
8. Har du lika många entusiaster som kritiker omkring dig?
9. Har du ett nätverk av vänner i arbetet som du vet kan hjälpa dig?
10. Blir du lätt irriterad över andras inkompetenta försök att utföra vissa delar av dina idéer?
11. Har du lätt för att övervinna de naturliga perfektionisttendenserna att vilja göra allt arbete själv och kan du dela ansvaret för dina idéer med ett team?
12. Skulle du kunna avstå en del av din lön mot möjligheten att få prova din projektidé om en framgång skulle kunna ge motsvarande belöning?

Om du har svarat ”ja” fler gånger än ”nej”, så är det möjligt att du redan uppträder som en intraprenör.

Texten är direkt citerad från Gifford Pinchot III (1986), sid 58.