



KAPITTEL 17

Hva er entreprenøriell kompetanse, og hvordan tilegne seg denne kompetansen?

Av Even Haug Larsen

SAMMENDRAG

Entreprenøriell kompetanse er evnen til å oppdage, skape og handle på muligheter, med mål om å skape sosial, kulturell eller finansiell verdi for andre. Entreprenøriell kompetanse handler om å være tilpasningsdyktig, selv når det er høy grad av usikkerhet. Arbeidstakere bør beherske entreprenøriell kompetanse i møte med fremtidens arbeidsliv.

Ifølge Global Entrepreneurship Monitor har nordmenn lav selvtillit til egen entreprenøriell kompetanse. Det er begrenset med litteratur som tydeliggjør hva entreprenøriell kompetanse er, og som forklarer hvordan individer kan tilegne seg entreprenøriell kompetanse. Entreprenøriell kompetanse kan deles inn i entreprenørielt tankesett (vilje) og entreprenørielle ferdigheter (evne) til å handle entreprenørielt. Du kan tilegne deg entreprenøriell kompetanse ved å:

- 1 Få oversikt over hvilke ressurser du har tilgjengelig og hvilke ressurser du trenger fra andre.*
- 2 Når du møter på et nytt problem, eller situasjoner med høy grad av usikkerhet, burde du utfordre «stemmen» som sier at du ikke klarer, og heller prøve et lite eksperiment. Eksperimentering handler om å utvikle hypoteser og innhente informasjon knyttet til hypotesen.*
- 3 Godta at det er tilstrekkelig å finne løsninger som er omtrentlig rett, i stedet for å bruke lang tid på å analysere og predikere deg frem til et «rett svar».*
- 4 Bli bedre på empati og lær deg kvalitative forskningsmetoder. Målet er økt kundeforståelse.*
- 5 Sørg for at de teamene som du er medlem av, har høy grad av psykologisk trygghet, hvor medlemmene tør å ta sosial risiko.*

17.1 INTRODUKSJON

Samfunnet vårt er i endring og blir mer komplekst grunnet demografisk og sosialøkonomisk forandring (Meld. St. 7, 2014–2015). Epidemier og økonomiske kriser fører til større global usikkerhet (Svendsen, 2020). Samtidig skjer den teknologiske og digitale utviklingen raskt (Schwab, 2016). Nye disruptive forretningsmodeller vil i stor grad påvirke arbeidslivet de neste årene (Frey & Osborne, 2017).

Organisasjoner og individer kan velge ulike tiltak for å håndtere disse endringene nevnt over. Noen tiltak fokuserer på strukturelle, organisatoriske eller kulturelle endringer. Videre kan ulike tiltak implementeres på ledernivå, mellomledernivå, teamnivå eller individnivå (Kotter, 2012; Yukl, 1981; Fullan, 2007). Ifølge Joseph Schumpeter bør fokuset ligge på individnivå. Han sier at

innovasjon og endring skapes av individer som bruker og kombinerer tilgjengelige ressurser (Schumpeter, 2000). Resurser kan blant annet være materialer, penger, partnerskap, bygninger, ansatte, patenter, kunnskap og kompetanse. Dette kapitlet fokuserer på hvordan ressursen kompetanse kan skape innovasjon og endring. Kapitlet vil belyse viktigheten av kompetanseheving på individnivå som et tiltak organisasjoner og individer kan velge i møte med en usikker fremtid.

17.2 NYE KOMPETANSEKRAV

Kompetanse er blitt den globale valutaen i det 21. århundre (OECD, 2012, s. 3). Ifølge Future of Job Report fra World Economic Forum (WEF) vil mer enn $\frac{1}{3}$ av kompetansene vi anser som essensielle i dag, forandre seg de neste årene (WEF, 2016). Innen flere industrier eksisterte ikke dagens arbeidsoppgaver for fem til ti år siden. 65 % av barn som starter i første klasse, vil bli ansatt i en jobb som ikke eksisterer i dag (McLeod & Fisch, u.d.). Noen jobber forsvinner, og andre vil komme til. For å oppnå nettovest i antall jobber er det vesentlig at organisasjoner, individer og myndigheter vektlegger kompetanseheving og livslang læring for sine ansatte (WEF, 2018; NOU, 2018, s. 2).

17.3 HVA SLAGS KOMPETANSE?

Dr. Neck og dr. Greene, som begge er professorer ved Babson College, rangert som beste entreprenørskapsutdanning i USA de siste 27 årene (U.S. News, 2020), har forsket på entreprenøriell kompetanse i flere tiår. Deres forskning fra næringslivet, og blant studenter, viser at entreprenøriell kompetanse er en viktig kompetanse i møte med morgendagens usikre arbeidsoppgaver (Neck & Greene, 2015).

Kollmann et al. (2017) støtter Neck og Greenes (2015) forskning. Gjennom et empirisk studium undersøkte han 56 «unge» organisasjoner (alle var under 12 år gamle) som opererer i markeder med raske endringer. Han fant en tydelig link mellom organisasjoners evne til å omstille seg etter forandringer i markedet og antall ansatte med såkalt entreprenøriell kompetanse (Kollmann et al., 2017).

Flere land i EU har tatt initiativ for å støtte utviklingen av entreprenøriell kompetanse hos ansatte i både offentlig og privat sektor (McCallum et al., 2018). Entreprenøriell kompetanse legger til rette for at ansatte kan skape og tilpasse seg forandringer (OECD, 2018). Det er derfor viktig at arbeidstakere i offentlig og privat sektor forstår betydningen av entreprenøriell kompetanse i møte med en usikker fremtid (Minevich, 2019).

17.4 HVA ER ENTREPRENØRSKAP?

For å forstå hva entreprenøriell kompetanse er, må vi først definere entreprenørskap. Entreprenørskap handler om å identifisere, evaluere og utnytte muligheter (Shane, 2003), og entreprenørskap blir skapt av individer med entreprenøriell kompetanse (Stevenson & Jarillo, 1990).

Entreprenørskap handler ikke bare om å etablere nye organisasjoner eller bedrifter (såkalte start-ups). Det handler også om å skape bred verdi i ulik kontekst internt i eksisterende selskap og organisasjoner (Shane & Venkataraman, 2007; Nærings- og fiskeridepartementet, 2015).

Entreprenørskap spiller også en rolle når det kommer til viktige sosiale utfordringer (Rae, 2010). Entreprenørskap legger til rette for sosial verdiskaping for det bedre (Volkmann et al., 2009; Austin et al., 2006), noe som har fått økt oppmerksomhet og interesse i samfunnsdebatten (Tracey & Phillips, 2007).

Bevissthet om hvor viktig entreprenørskap er, har vokst frem de siste ti årene (Aadland & Aaboen, 2018; Neck & Corbett, 2018). Entreprenørskap blir ansett som en betydelig del av flere lands industri- og næringspolitikk (Bosma, 2013), og er en viktig drivkraft for økonomisk vekst og jobbskaping (Henry et al., 2013; Hoppe, 2016). Entreprenørskap er et tiltak på økt forandring, digitalisering og kompleksitet i verdenen vi lever i (Mansoori & Lackéus, 2019). Entreprenørskap, som bred verdiskaping i ulike kontekster, er i dette kapitlet selve målet. Entreprenøriell kompetanse er middelet for å nå dette målet.

17.5 HVA ER ENTREPRENØRIELL KOMPETANSE OG HVORDAN TILEGNE SEG DENNE KOMPETANSEN?

Entreprenøriell kompetanse blir sett på som en kompetanse arbeidstakere bør beherske i møte med fremtidens arbeidsliv. Men det er begrenset med litteratur som tydeliggjør hva entreprenøriell kompetanse er, og som forklarer hvordan individer kan tilegne seg det. Dette kapitlet prøver å tydeliggjøre hva entreprenøriell kompetanse er, og forklare hvordan arbeidstakere på individnivå kan tilegne seg denne kompetansen. Kapitlet presenterer oppdatert litteratur på feltet, og kobler dette opp mot erfaringer fra ansatte på NTNUs Entreprenørskole og SFU Engage.

17.6 ENTREPRENØRIELL KOMPETANSE

Det finnes flere måter å definere entreprenøriell kompetanse på, og det er ulik forståelse om hva entreprenøriell kompetanse er. En definisjon som ofte går igjen, definerer entreprenøriell kompetanse som evnen til å oppdage, skape

og handle på muligheter (Neck & Greene, 2015), med mål om å skape sosial, kulturell eller finansiell verdi for andre (McCallum et al., 2018).

EU-kommisjonen har fremmet entreprenøriell kompetanse i en årrekke og anser det som essensielt for entreprenørskap, personlig utvikling og for å forvandle ideer om til handling (Hägg & Gabrielsson, 2019). Målet er at individer med entreprenøriell kompetanse klarer å bruke sine nåværende og fremtidige ressurser til å skape noe, aller helst nytt, med samfunnsmessig verdi (Lackéus, 2018) for både offentlig og privat sektor (McCallum et al., 2018).

En person med entreprenøriell kompetanse oppdager og skaper selv muligheter, og gjør noe med disse mulighetene, enten alene eller sammen med andre (McMullen & Shepherd, 2006; Neck, 2015). Entreprenøriell kompetanse handler om å være tilpasningsdyktig, selv når det er høy grad av usikkerhet rundt hva som er mulig å få til og hvordan (Ireland et al., 2003; Shepherd et al., 2007).

Entreprenøriell kompetanse blir ofte sammenlignet med «21st century competencies» (Obschonka et al., 2017; Trilling & Fadel, 2009; Morgan, 2016; Williams et al., 2013). Disse kompetansene er blitt identifisert av næringsliv, akademia og statlige organisasjoner som nødvendige kompetanser for å lykkes i det 21. århundre (Ananiadou & Claro, 2009; Hilt et al., 2019).

17.7 FORSKNING VED SFU ENGAGE

SFU Engage er et nasjonalt senter for fremragende utdanning innen entreprenørskap. Målet med senteret er å øke antallet individer med entreprenøriell kompetanse, entreprenørielt tankesett og entreprenørielle ferdigheter. Dette gjøres gjennom blant annet kurs, workshops, foredrag og forskning. Ved SFU Engage jobbes det aktivt med blant annet å forske på hvordan individer kan tilegne seg entreprenøriell kompetanse. Et tjuetalls stipendiater, forskere og professorer ved SFU Engage forsker blant annet på:

- Eksperimentering og viktigheten av å lære av å feile.
- Hvordan helsepersonell kan bli entreprenørielle.
- Hvordan jobbe effektivt sammen i team.
- Entreprenørielt tankesett: Forskjellen på de som gjør, og de som bare snakker om å gjøre.
- Hvordan stimulere til entreprenøriell aktivitet.

SFU Engage har utviklet et forskningsbasert pedagogisk rammeverk som all aktivitet i senteret er forankret i. Rammeverket består av fem deler og beskriver hvordan individer kan tilegne seg entreprenøriell kompetanse.

Act – *engage with doing*

Interact – *engage with others*

Challenge – *engage with real world*

Embrace – *engage with uncertainty*

Reflect – *engage with learning*

Rammeverket fokuserer på at du tilegner deg entreprenøriell kompetanse ved å handle og gjøre eksperimenter (act), framfor å være passiv. Du oppdager og skaper ikke nye muligheter alene, dette skjer sammen med kollegaer og eksterne aktører som blant annet brukere, kunder, industripartnere og myndigheter (interact). Innovasjon og nyskaping skjer når du utfordrer normer, system og regler i den ekte verden (challenge). Omfavn usikkerhet i stedet for å vike unna (embrace). Reflektere slik at opplevelser blir konvertert til kunnskap (reflect).

17.8 EKSEMPEL FRA FORSKNINGEN VED SFU ENGAGE: ØKT ENTREPRENØRIELL SELVTILLIT OG ENTREPRENØRIELL KOMPETANSE

SFU Engage gjennomfører kontinuerlig forskningsprosjekter med mål om å innhente kunnskap om pedagogiske metoder og måle individers læringsutbytte. I et forskningsprosjekt ble individer som hadde deltatt på et entreprenørskapskurs, gitt en spørreundersøkelse før og etter gjennomført kurs (pre-post survey). Denne undersøkelsen inneholdt blant annet spørsmål knyttet til individenes egen følelse av entreprenøriell mestringsevne (self-efficacy). Her ble de spurt om opplevd evne til å oppfatte og forstå muligheter, gjøre noe med disse mulighetene, og mobilisere tilgjengelige ressurser for å lykkes. Resultatet fra undersøkelsen viste økt følelse av entreprenøriell mestringsevne hos alle de 49 deltakerne på kurset. Denne undersøkelsen har kun 49 respondenter, men er med på å gi SFU Engage noe kunnskap og bekreftelse på at det pedagogiske rammeverk er med på å påvirke graden av entreprenøriell mestringsevne i riktig retning (Engage, 2020).

17.9 EKSEMPEL FRA FORSKNINGEN VED SFU ENGAGE: HVORDAN HELSEPERSONELL KAN BLI ENTREPRENØRIELLE

SFU Engage sitt pedagogiske rammeverk er blitt brukt til formell opplæring innen entreprenørskap i ulike kontekster. Et eksempel er fra en «innovasjons-camp» for helsepersonell og studenter innen helsefag, hvor målet var å tilegne seg entreprenøriell kompetanse.

Først fikk deltakerne på innovasjonscampen presentert utfordringer fra eksterne aktører. Dette var praktiske utfordringer som ansatte fra den lokale kommunen og sykehuset hadde erfart. Helsepersonellet ble videre delt inn i grupper, hvor de først sammen skulle bruke tid på å forstå kjernen i en presentert utfordring. Videre skulle de i grupper skape nye kreative løsninger på denne valgte utfordringen gjennom en mulighetsstudie (feasibility study). Gruppen måtte i dette arbeidet ta direkte kontakt med ekte kunder og brukere, og takle høy grad av usikkerhet. Avslutningsvis presenterte de sine løsninger til kollegaer, medstudenter og eksterne aktører (Neergård & La Rocca, 2020).

Resultatet fra opplæringen viste at helsepersonellet fikk større forståelse for utfordringene knyttet til komplekse endringsprosesser i helsesektoren, og økt bevissthet rundt sin egen rolle i denne prosessen (Neergård & La Rocca, 2020). Lignende studier har vist at opplæring innen entreprenørskap tilpasset helsepersonell gir økt selvstendighet i jobben de utfører, styrker selvtiliten knyttet til endring og innovasjon, og bedrer samarbeidet mellom sykepleiere og leger (Leggat et al., 2010).

17.10 TYDELIGGJØRE ENTREPRENØRIELL KOMPETANSE

Entreprenøriell kompetanse er som nevnt definert som evnen til å oppdage, skape og handle på muligheter (Neck & Greene, 2015), med mål om å skape sosial, kulturell eller finansiell verdi for andre (McCallum et al., 2018). For å tydeliggjøre entreprenøriell kompetanse har Lackéus (2015) og Sánchez (2011) delt entreprenøriell kompetanse opp i entreprenørielle ferdigheter (evne) og entreprenørielt tankesett (vilje) til å handle entreprenørielt. Entreprenørielle ferdigheter og tankesett er begreper som påvirker hverandre (Mitchelmore & Rowley, 2010; Man et al., 2002). Entreprenørielle ferdigheter er mer konkret og kan enklere forklares og læres enn et entreprenørielt tankesett (Moberg, 2014). Et entreprenørielt tankesett kan også læres og utvikles gjennom å bli eksponert for situasjoner med høy grad av usikkerhet (Nietfeld & Schraw, 2002; Mevarech, 1999).

På den ene siden finnes det ingen entydig definisjon på hva entreprenørielle ferdigheter og tankesett er, og nøyaktig hvordan de påvirker hverandre. Dermed er det utfordrende å måle individers grad av entreprenørielle ferdigheter og tankesett (Neck et al., 2018). På den andre siden er det enighet om at det finnes entreprenørielle ferdigheter som kan læres, og som påvirker positivt graden av et entreprenørielt tankesett (Neck & Greene, 2011; Bacigalupo et al., 2016). Videre er det bevist at økt fokus på entreprenørielle ferdigheter og tankesett fører til økt entreprenøriell aktivitet (Kollmann et al., 2017; Alt & Craig, 2016;

EU Commission, 2012), og at både entreprenørielle ferdigheter og tankesett utvikler seg gjennom å handle og gjøre (Neck et al., 2014).

Neste avsnitt beskriver hva et entreprenørielt tankesett er, og går i dybden på tre utvalgte entreprenørielle ferdigheter; eksperimentering, empati og teamarbeid. De tre entreprenørielle ferdighetene er ikke nødvendigvis de tre viktigste i alle sammenhenger, men de er nevnt av flere forskere som betydelige å tilegne seg i møte med fremtidens arbeidsliv (Neck et al., 2018; Neck, 2015; Mansoori & Lackéus, 2019). Ifølge Beench (2018) burde mennesker fokusere på og lære seg det vi gjør best, nemlig skape, føle, empatisere, tenke, og jobbe sammen. På denne måten kan vi utvikle fremtidens arbeidsliv sammen med mennesker, anført av unik menneskelig kompetanse (Marr, 2019).

17.11 ENTREPRENØRIELT TANKESETT (ENTREPRENEURIAL MINDSET)

Når vi våkner opp om morgenen, har vi et valg mellom den «enkle» veien eller den «rette» veien, ifølge Neck et al. (2018). Avhengig av ditt tankesett vil du velge det ene eller det andre. Ifølge Dweck (2006) har mennesker to motstridende tankesett: et fastlåst tankesett (fixed mindset) eller et entreprenørielt tankesett (growth mindset). Dette er selvfølgelig en forenkling, men representerer to tydelige ytterpunkter av tankesett. Personer med et fastlåst tankesett ser på sitt tankesett og ferdigheter som låste. De tror at den kunnskapen og de personlighetstrekkene de har, er gode nok for suksess. De tar konstruktiv kritikk personlig, og ser på andres suksess som flaks. Disse personene går gjennom livet med mål om å fremstå som kunnskapsrike for andre. Personer med et fastlåst tankesett sier at de ikke klarer det når de må løse en utfordrende og ny oppgave med høy grad av usikkerhet. De sier at de ikke klarer utfordringen for å unngå potensiell fiasko, eller se dumme ut (Neck et al., 2018).

På den andre siden finnes det personer med et entreprenørielt tankesett som tror at sitt tankesett og ferdigheter kan utvikles ved å prøve og feile, og arbeide hardt. Personer med et entreprenørielt tankesett søker energisk etter livslang læring, anerkjenner læring i å feile, og fortsetter når andre gir opp. Ansatte med entreprenørielt tankesett unngår å være passive mottakere av nye arbeidsoppgaver (Bowen, 2016). De er i stedet opptatt av å fornye seg, og være kreative, selvstendige, initiativtakende og handlingsorientert (McCallum et al., 2018; Wiklund et al., 2019). Arbeidstakere med et entreprenørielt tankesett evner å utfordre konvensjonell tenkning, og evner å utvikle nye relevante ferdigheter etter behov (Marr, 2019).

Det er viktig å være klar over at ditt tankesett kan bli forandret. Selv de med et fastlåst tankesett kan tilegne seg et entreprenørielt tankesett. Dette kan

gjøres ved å bli oppmerksom på og utfordre «stemmen» i hodet som begrenser deg. Det er vanlig at «stemmen» setter spørsmålstegn ved din kompetanse når du blir utsatt for en utfordring som krever handling. Som individ må du være bevisst i hvordan du dekoder, responderer og handler basert på hva «stemmen» sier. Ikke vær passiv, men prøv å utfordre «stemmen» som sier at du ikke klarer. Hvis du ikke prøver, vil du ikke få ny innsikt til å løse utfordringen. Over tid vil den stemmen du lytter mest til, påvirke og videreutvikle tankesettet ditt (Neck et al., 2018).

I vårt moderne samfunn, med høy grad av forandring og usikkerhet, er et entreprenørielt tankesett essensielt i søken etter nye ideer og løsninger (McGrath & MacMillan, 2000; Haynie et al., 2010), og et viktig tankesett i møte med fremtidens arbeidsliv (McMullen & Kier, 2016). Et entreprenørielt tankesett gjør det mulig for oss å oppfatte og forstå (sense), handle (act) og mobilisere (mobilize) ressurser, selv når det er høy grad av usikkerhet (Ireland et al., 2003; McMullen & Kier, 2016).

17.12 ENTREPRENØRIELL FERDIGHET: EKSPERIMENTERING

Entreprenørskap handler om eksperimentering. Eksperimentering er ikke bare å prøve og feile. Eksperimentering handler om å utvikle hypoteser, utvikle en metode for å innhente informasjon som er knyttet til hypotesen, analysere denne informasjonen, før man tester antakelser og kommer frem til en konklusjon som du kan dele med andre (Neck, 2015). Sammenlignet med tradisjonell eksperimentering i laboratorier, skjer eksperimentering innen entreprenørskap med høy grad av usikkerhet (Alvarez & Barney, 2005). Målet med eksperimentering er å få økt innsikt, omfavne usikkerheten og gå fra intuisjon (magefølelse) til informert intuisjon (magefølelse basert på innsikt) (Moore et al., 1991; Mitchell et al., 2014).

Det er usikkert hvordan morgendagen vil se ut. Innen forretningsvirksomheter (business) er den vanligste måten å predikere fremtiden på å bruke prediktive (kausale) analyseverktøy som blant annet markedsanalyse, økonomisk modellering, salgsprognoser, risikovurdering og kundesegmentering. Disse verktøyene analyserer tilgjengelig informasjon og prøver å predikere morgendagen så godt som mulig basert på denne informasjonen. Denne måten å forutsi fremtiden på, som er den vanligste måten å styre beslutningsprosesser på internt i bedrifter og organisasjoner, har store begrensninger på grunn av stor usikkerhet knyttet til hvordan morgendagen vil se ut (Sarasvathy, 2001).

Fremtiden blir påvirket av menneskelige handlinger, og det er vi mennesker som skaper fremtiden gjennom våre uforutsigbare handlinger. Eksperimente-

ring blir, innen entreprenørskap, sett på som den beste måten å møte den usikre og uforutsigbare fremtiden på (Neck, 2015).

Det er viktig at du som arbeidstaker våger å påvirke fremtiden gjennom små eksperimenter. De som våger å prøve, har større mulighet til å utnytte og se muligheter i usikkerhet (Ries, 2011; Politis, 2008). Disse arbeidstakerne handler og gjør, selv før de vet akkurat hva de skal gjøre. Det de kan, gjør de, og det de ikke kan, prøver de på, feiler, lærer, og prøver igjen. Disse arbeidstakerne vil mislykkes, men anerkjenner at det er lærdom i å feile (Neck, 2015; McGrath & MacMillan, 2000).

Det er menneskelig å synes det er skummelt å prøve og feile når du ikke vet hvordan din handling vil påvirke fremtiden. Ifølge Global Entrepreneurship Monitor er det høyere entreprenøriell aktivitet i de landene som har lavere frykt for å feile (Xavier et al., 2013). I Norge sier 31 % av den spurte befolkningen at frykten for å feile forhindrer dem i entreprenørielle aktiviteter (Global Entrepreneurship Monitor, 2020). Denne andelen er på linje med gjennomsnittet i EU. Når det kommer til selvtillit knyttet til egen entreprenøriell kompetanse, er nordmenn blant de i verden med lavest selvtillit (Global Entrepreneurship Monitor, 2020).

For å øke den entreprenørielle selvtilliten må *både* arbeidstakere og arbeidsgivere i større grad akseptere at det er greit å finne løsninger som er omtrentlig rett, i stedet for å bruke lang tid på å analysere og predikere seg frem til «rett svar». Gjentakende eksperimentering muliggjør fremgang slik at du og din organisasjon kan validere antagelser og få ny innsikt (Maurya, 2012; Ries, 2011). Hvis du ikke prøver å handle, vil du ikke påvirke fremtiden i den retningen du ønsker (Sarasvathy, 2001).

Ifølge Sarasvathy (2001) er det fem grunnleggende entreprenørielle prinsipper som kan følges for å påvirke fremtiden i den retningen du ønsker, og øke arbeidstakeres entreprenørielle selvtillit. Ved å ta utgangspunkt i disse fem prinsippene vet du hvor du skal begynne når du skal handle entreprenørielt under høy grad av usikkerhet.

- 1 Fugl-i-hånden-prinsippet:** Start med å spørre hvem du er, hva du kan og hvem du kjenner. Ved å ta utgangspunkt i svarene dine, så vet du hvor du skal begynne.
- 2 Akseptabelt-tap-prinsippet:** Identifiser og tydeliggjør for deg selv hvor mye penger eller tid du ønsker å investere og har råd til å tape. Dette gjelder både for en entreprenør og ansatte internt i eksisterende selskaper eller organisasjoner.
- 3 Strategiske-partnerskap-prinsippet:** For å komme raskt i gang må du bygge partnerskap enten internt i organisasjonen eller eksternt. Gjennom direkte

kontakt med kollegaer, kunder og brukere skal disse påvirke hva du skal fokusere på og gjøre.

- 4 **Pilot-i-flyet-prinsippet:** Framtiden er basert på det du gjør og dine handlinger. Du må være piloten som styrer fremtiden i den retningen som du ønsker.
- 5 **Utnytte-det-uforutsigbare-prinsippet:** Det som er sikkert, er at fremtiden blir påvirket av uforutsigbare menneskelige handlinger. De som lykkes, er de som klarer å bruke og utnytte det uforutsigbare til sin fordel.

Forskning innen økonomi og forretningsvirksomhet (business) argumenterer for at løsninger og produkter skapes gjennom planlagte og analyserte prosesser, styrt av økonomisk profitt. I dagens arbeidsliv med høy grad av forandring er ikke denne måten å skape nye løsninger, tjenester og produkter på tilfredsstillende (Saravathy, 2001). Målet med eksperimentering er å håndtere usikkerhet og å få økt forståelse i usikre situasjoner. Når du ikke vet hva du skal gjøre, er det eneste valget å handle i det små (take action), og lære av disse handlingene (Weick, 1995). De mest entreprenørielle arbeidstakerne klarer å beherske en kombinasjon av planlagt og prediktiv (kausal) begrunnelse og eksperimentering. På denne måten utnyttes kraften fra prediktive (kausale) analyseverktøy kombinert med innsikten fra eksperimentering (Saravathy, 2001).

17.13 ENTREPRENØRIELL FERDIGHET: EMPATI

Dagens samfunn forandrer seg i et høyt tempo, og offentlig og privat sektor står overfor komplekse utfordringer uten tydelige svar. Det er økt press på å utvikle løsninger som tilfredsstiller kunders behov og skaper langsiktig nytteverdi. De organisasjonene som klarer å identifisere og tilfredsstille kunders behov, har et betydelig konkurransefortrinn. Identifisering av behov starter med den entreprenørielle ferdigheten empati (Decety & Jackson, 2004).

Se for deg at du sitter på et dagtog mellom Oslo og Trondheim fylt av passasjerer. Du sitter med PC-en på bordet og fokuserer på arbeidet ditt. I samme sittegruppe er det en mor, far, en toåring og et spedbarn. Du tenker at du er glad for at spedbarnet er i så godt humør og at barnet ikke har begynt å gråte. Plutselig begynner barnet å gråte. Foreldrene jobber febrilsk med å roe ned ungen, og du føler deg oppgitt, frustrert og sliten, da det er fem timer igjen av togturen. Du får blikkontakt med moren, men hun snur seg fort unna. Din frustrasjon begynner å forsvinne, du får sympati for foreldrene, fordi empatien overtar.

Empati er en sosial og følelsesmessig ferdighet som hjelper deg med å erfare og forstå følelser, situasjoner, intensjoner, tanker og andres behov, slik at du

kan tilby passende løsninger, kommunikasjon og støtte (McLaren, 2013). I dette kapittelet er målet med empati å få økt kundeinnsikt og brukerforståelse. Empati muliggjør at du ikke kun forstår hva personer gjør, men også hvorfor (Decety & Ickes, 2009).

Empati er første steget i en «design thinking»-prosess (Neck et al., 2018). Empati handler om å tilbringe tid med dine kunder. Målet er å få økt kundeinnsikt og forstå deres behov. Denne innsikten får du gjennom blant annet kvalitative forskningsmetoder som observasjon, en-til-en-intervju og gruppeintervju (Plattner, 2013). Andre metoder som gir kundeinnsikt, inkluderer å spørre hvorfor fem ganger, dele historier, utvikle brukerreiser og forstå brukeratferd gjennom å erfare det kunden opplever (Gasparini, 2015; Leidtka & Ogilvie, 2011).

Ulike metoder fungerer i ulike situasjoner, og valg av metode kommer an på hvem kunden er, og om du skal utvikle et produkt eller en tjeneste (Polaine et al., 2013). For å utvikle gode produkter og tjenester er det viktig å lære seg ulike kvalitative forskningsmetoder. Ved å erfare og forstå følelsene til kunden er det lettere å utvikle løsninger som tilfredsstiller kunders ekte behov og ønsker (Johnstone, 2007; Brown, 2008). De som er gode på empati, ser og forstår verden slik den faktisk er (Carlgren et al., 2016; Leidtka & Ogilvie, 2011).

Empati er en nøkkelkompetanse i arbeidslivet i dag og vil bli enda viktigere i fremtiden (Marr, 2019). For å sikre menneskers plass i fremtidens arbeidsliv må vi forstå hva mennesker skal gjøre og hva som kan automatiseres og digitaliseres (Ng, 2016). Ifølge Beench (2018) burde mennesker fokusere på hva vi gjør best, nemlig føle, empatisere, og jobbe sammen.

Empati er også en viktig egenskap i teamarbeid. Empati vil hjelpe arbeidere å håndtere følelser som dukker opp og bistå i å reagere på en god måte i møte med kollegaer (Beench, 2018). Empati anses som essensielt når det kommer til nettverksbygging, ledelse og teamarbeid (Plattner, 2013). Neste avsnitt tydeliggjør viktigheten av den entreprenørielle ferdigheten teamarbeid, og forklarer hva som skal til for å bygge effektive team.

17.14 ENTREPRENØRIELL FERDIGHET: TEAMARBEID

Teamarbeid er essensielt for å øke entreprenøriell aktivitet (Klotz et al., 2014; Lechler, 2001). Et team består av minst to personer som sammen utfører en arbeidsoppgave. Teamet må eksistere over en viss tid, det må etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene, de må ha felles mål og ledelse mot målet, en felles forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap (Levin & Rolfsen, 2015).

Samarbeidskompetanse er evnen til å skape innovasjon ved å navigere effektivt sammen med andre i komplekse sammenhenger (Darsø, 2011). På den moderne arbeidsplassen foregår stadig mer av arbeidsoppgavene i team. Utviklingen over de siste tiårene har gjort at organisasjoner verden over strukturerer arbeidet rundt team for å sørge for at bedriften kan respondere på endringer raskere og mer fleksibelt (Kozlowski & Ilgen, 2006). Teamarbeid på arbeidsplassen har økt med over 50 % de siste 20 årene, og mellommenneskelig kommunikasjon står nå for 75 % av en arbeiders dag (Duhigg, 2016). Fremtidens arbeidsliv etterspør ansatte med både dyp faglig kunnskap og evne til å ta kunnskapen i bruk sammen med andre (Trilling & Fadel, 2009; Amundsen & Aasen, 2011).

Teamarbeid knyttet til komplekse og usikre arbeidsoppgaver er mer effektivt når gruppen er heterogen, altså at grupped medlemmenes bakgrunn, holdninger, verdier og ferdigheter er forskjellige (Harrison et al., 1998). Heterogene grupper med mangfold har på den andre siden potensielt større risiko for konflikt (Mannix & Neale, 2005; van Knippenberg & Schippers, 2007). Dette er likevel positivt da gruppen får tilgang på kunnskap og informasjon fra individer som er ulike en selv (Williams & O'Reilly, 1998). Dette fører til at et større spekter av kunnskap er tilgjengelig. For å utnytte produktiviteten og kreativiteten av heterogene team er det viktig at konflikter blir håndtert på en konstruktiv og god måte (Sortland, 2015).

Selskapet Google gjorde en intern undersøkelse av 180 team for å finne ut av hva som kategoriserer et effektivt team. Undersøkelsen så på team-komposisjonen (personlighet, ferdigheter, demografi), team-dynamikk (hvordan det var å jobbe i teamet) og team-effektivitet (om teamet nådde sine mål). Google oppdaget at effektive team handlet mindre om *hvem* som var på teamet, men mer om *hvordan* teamet jobbet sammen (Duhigg, 2016). I prioritert rekkefølge var følgende momenter viktigst for effektive team:

- **Psykologisk trygghet** – Medlemmene føler seg trygge på å ta sosial risiko, deler preferanser på arbeidsmetode, det er ikke flaut å ta feil, og spørsmål og nye ideer er verdsatt.
- **Pålitelighet** – Medlemmene leverer kvalitetsarbeid til avtalt tid, og arbeidsoppgaver er transparente.
- **Struktur og klarhet** – Medlemmene forstår gruppens mål og hvilke forventninger grupper har til hverandre, regelmessig kommunikasjon av mål, tydelig agenda på møter.
- **Mening** – Det må være en mening i arbeidet som utføres eller arbeidet som skapes. Man må gi positiv tilbakemelding og hjelp til de som sliter.

- **Påvirkning** – Ditt arbeid har påvirkning for ditt team eller organisasjon, tydeliggjør visjonen til selskapet.

Et kontinuerlig fokus på det mellommenneskelige i et team legger til rette for innovative prosesser (Sortland, 2015). Gode samarbeidsevner handler blant annet om å bli klar over hvordan egen væremåte og eget handlingsmønster kan påvirke samspillet i et team (Sjøvold, 2006). Amy Edmondson (1999) snakker om viktigheten av psykologisk trygghet i teamarbeid. Psykologisk trygghet skapes gjennom blant annet å sette tydelige forventninger til individene og gruppen som helhet, invitere til deltakelse, og skape en kultur hvor det er aksept for å prøve og feile (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Kombinasjonen av kunnskap og god samarbeidsevne er sentrale ferdigheter i fremtidens arbeidsliv og en forutsetning for å videreføre velferdsstaten og dekke dens komplekse behov (Trilling & Fadel, 2009; Amundsen & Aasen, 2011).

17.15 AVSLUTNING

Fremtidens arbeidsliv blir formet av fremtidens arbeidstakere. Det å øke graden av entreprenøriell kompetanse blir sett på som et tiltak organisasjoner og individer kan velge i møte med en usikker fremtid. Dette kapittelet ønsker å tydeliggjøre hva entreprenøriell kompetanse er, og forklarer hvordan individer kan tilegne seg denne kompetansen. Kapittelet presenterer oppdatert litteratur på feltet, og kobler dette opp mot SFU Engage sitt pedagogiske rammeverk.

Entreprenøriell kompetanse handler om å oppdage, skape og handle på muligheter, med mål om å skape sosial, kulturell eller finansiell verdi for andre. Entreprenøriell kompetanse handler om å være tilpasningsdyktig, selv når det er høy grad av usikkerhet.

Entreprenøriell kompetanse kan deles opp i entreprenørielt tankesett (vilje) og entreprenørielle ferdigheter (evne) til å handle entreprenørielt. Dette kapittelet fokuserer på de tre entreprenørielle ferdighetene eksperimentering, empati og teamarbeid.

For å tilegne seg et entreprenørielt tankesett må arbeidstakere bli bevisst og utfordre «stemmen» i hodet som setter spørsmålstegn ved om du klarer å gjennomføre en ny og usikker oppgave. Når du har lav entreprenøriell selvtillit og ikke vet nøyaktig hva du skal gjøre, er det riktige valget å starte med dine tilgjengelige ressurser. I stedet for å godta at «stemmen» sier at du ikke klarer det, handler det om å gjøre små eksperimenter, lære og få innsikt fra eksperimentene, og prøve igjen. Over tid vil du få økt innsikt, erfare at du evner, og du videreutvikler tankesettet ditt. Arbeidstakere som behersker empati, ser

og forstår verden slik den er, og får derfor økt innsikt fra eksperimentene. På denne måten utvikles nye produkter og tjenester som stemmer overens med kundenes behov. Empati er også en viktig egenskap for å utnytte kraften i heterogene team. Høy grad av psykologisk trygghet skaper effektive team, og gode samarbeidsevner er sentrale ferdigheter i fremtidens arbeidsliv.

17.16 IMPLIKASJONER FOR FREMTIDENS ARBEIDSLIV

Dette kapittelet har tydeliggjort hva entreprenøriell kompetanse er og forklart hvordan arbeidstakere kan tilegne seg denne kompetansen. Mitt ønske er at *både* arbeidstakere og arbeidsgivere forstår viktigheten av entreprenøriell kompetanse i møte med morgendagens arbeidsliv. Hvis du fortsatt lurer på hvordan du kan tilegne deg entreprenøriell kompetanse, er det fem ting du skal ta med deg fra dette kapittelet:

- 1 Få oversikt over hvilke ressurser du har tilgjengelig, og hvilke ressurser du trenger fra andre. Hva er du flink til, og hvem kjenner du? Begynn her og bygg videre på dine ressurser.
- 2 Når du møter på et nytt problem, eller situasjoner med høy grad av usikkerhet, prøv å utfordre «stemmen» som sier at du ikke klarer det, og prøv et lite eksperiment. Hvis du ikke prøver, vil du ikke få ny innsikt til å løse utfordringen.
- 3 Godta at det er greit å finne løsninger som er omtrentlig rett, i stedet for å bruke lang tid på å analysere og predikere deg frem til et «rett svar».
- 4 Bli mer empatisk og vis at du virkelig bryr deg om dine kollegaer og kunder. Målet er å få bedre forståelse og innsikt i andres liv. Lær deg ulike måter å forstå andre på gjennom blant annet strukturert observasjon, en-til-en-intervju, å spørre hvorfor fem ganger, og utvikle brukerreiser.
- 5 Sørg for at teamene du er medlem i, har høy grad av psykologisk trygghet, hvor medlemmene våger å ta sosial risiko, det ikke er flaut å ta feil, og spørsmål og nye ideer er verdifulle og verdsettes.

ABSTRACT

Entrepreneurial competence is the ability to discover, create, and act on the opportunities with the aim of creating social, cultural, or financial value for others. Entrepreneurial competence is about being adaptable, even when there is high degree of uncertainty. Employees should master entrepreneurial competence in the face of future working life.

According to *Global Entrepreneurship Monitor*, Norwegians have low self-confidence in their own entrepreneurial competence. There is limited literature that clarifies what entrepreneurial competence is and explains how individuals can develop entrepreneurial competence. It can be divided into entrepreneurial mindset (willingness) and entrepreneurial proficiency in how to handle entrepreneurship. This chapter explains one way to acquire entrepreneurial competencies:

1. Get an overview of which resource you possess and which resource you need from others before acting on opportunities.
2. When facing a new problem or a situation with a high degree of uncertainty, challenge the internal voice that tries to tell you to stop and instead conduct an experiment. Experimentation involves developing hypotheses and gathering information related to the hypotheses.
3. Accept that it is sufficient to find an approximately right solution instead of analyzing and planning for a perfect solution.
4. Become more empathetic, and learning qualitative research methods will help you better understand customers' needs.
5. Ensure that your teams have a high degree of psychological safety where team members dare to take social risks.

KEYWORDS

Entrepreneurial competence; Entrepreneurial mindset; Entrepreneurial proficiency

Referanser

- Alvarez, S. & Barney, J. (2005). How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty? *Journal of Management*, 31(5), 776–793. doi:10.1177/0149206305279486
- Alt, E. & Craig, J.B. (2016). Selling issues with solutions. Igniting social intrapreneurship in for-profit organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5), 794–820.
- Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. & Aasen, T.M. (2011). Medarbejderdrevet innovasjon. En kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(3), 212–231.
- Ananiadou, K. & Claro, M. (2009). *21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries*. OECD Education Working Papers, No. 41. Paris: OECD Publishing.

- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van den Brande, G. (2016). EntreComp. The Entrepreneurship Competence Framework. *EUR 27939 EN*. Luxembourg: Publication Office of the European Union. doi:10.2791/593884.
- Beench, I. (2018, 23. januar). Empathy and creativity will save our jobs in the future. *Vice*. Hentet 04.03.2020 fra https://www.vice.com/en_au/article/9kngxe/empathy-and-creativity-will-save-our-jobs-in-the-future
- Bosma, N. (2013). The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and its impact on entrepreneurship research. *Global Entrepreneurship Monitor. Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 9(2), 143–248. doi:10.1561/03000000033
- Bowen, S. (2016). Values, ethics, and professionalism in public affairs. I: P. Harris, C. Fleisher & M. Oldfield (red.), *The Handbook of Public Affairs* (2. utg.) (s. 316–331). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84.
- Carlgren, L., Rauth, I. & Elmquist, M. (2016). Framing design thinking. The concept in idea and enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38–57. doi:10.1111/caim.12153.(10)
- Darsø, L. (2011). *Innovationspædagogik, kunsten at fremelske innovationkompetence*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Decety, J., & Ickes, W. (red.). (2009). *Social Neuroscience. The Social Neuroscience of Empathy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Decety, J. & Jackson, P.L. (2004). The functional architecture of human empathy. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(2), 71–100. doi:10.1177/1534582304267187
- Duhigg, C. (2016, 25. februar). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.
- Dweck, C. (2006). *Mindset. The New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety. The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
- Engage. (2020). *Midway Evaluation 2020*. Hentet fra https://drive.google.com/drive/folders/1z7j4GJrgK761rLRsAyhWiWeT_k32y7z?usp=sharing

- Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2017). The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a Culture of Change*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Gasparini, A. (2015, februar). *Perspective and Use of Empathy in Design Thinking*. ACHI, The Eight International Conference on Advances in Computer-Human Interactions (s. 49–54).
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor. 2019/2020 Global Report*. Hentet 04.04.2020 fra <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>
- Harrison, D.A., Price, K.H. & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography. Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107.
- Haynie, J.M., Shepherd, D., Mosakowski, E. & Christopher Earley, P. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217–29.
- Hägg, G. & Gabrielsson, J. (2019). A systematic literature review of the evolution of pedagogy in entrepreneurial education research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Ahead-of-print. doi:10.1108/IJEER-04-2018-0272
- Henry, C., Treanor, L., Griffiths, M.D., Gundry, L.K. & Kickul, J.R. (2013). The socio-political, economic, and cultural determinants of social entrepreneurship activity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2).
- Hilt, L.T, Riese, H. & Søreide, G.E. (2019). Narrow identity resources for future students. The 21st century skills movement encounters the Norwegian education policy context, *Journal of Curriculum Studies*, 51(3), 384–402. doi:10.1080/00220272.2018.1502356
- Hoppe, M. (2016). Policy and entrepreneurship education. *Small Business Economics*, 46(1), 13–29.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship. The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–89.
- Johnstone, B. (2007). Ethnographic methods in entrepreneurship research. I: H. Neergaard & J.P. Ulhøi (red.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Klotz, A.C., Hmieleski, K.M., Bradley, B.H. & Busenitz, L.W. (2014). New venture teams. A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255. doi:10.1177/0149206313493325

- Kollmann, T., Stockmann, C., Meves, Y. & Kensbock, J.M. (2017). When members of entrepreneurial teams differ. Linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), 843–859.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Kozlowski, S.W. & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in Education. What, Why, When, How*. Entrepreneurship 360 background paper. Paris: OECD. Hentet 25.02.2020 fra https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf
- Lackéus, M. (2018). «What is value?». *A Framework for Analyzing and Facilitating Entrepreneurial Value Creation*. In review in Uniped.
- Lechler, T. (2001). Social interaction. A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, 16(4), 263–278. doi:10.1023/A:1011167519304
- Leggat, S.G., Bartram, T., Casimir, G. & Stanton, P. (2010). Nurse perceptions of the quality of patient care. Confirming the importance of empowerment and job satisfaction. *Health Care Management Review*, 35(4), 355–364.
- Leidtka, J. & Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth. A Design Thinking Toolkit for Managers*. New York: Columbia University Press.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Man, T., Lau, T. & Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualisation with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.
- Mannix, E. & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- Mansoori, Y. & Lackéus, M. (2019). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Business Economics*, 54(3), 1–28. doi:10.1007/s11187-019-00153-w
- Marr, B. (2019). The 10 vital skills you will need for the future of work. *Forbes*. Hentet 18.11.2019 fra <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/29/the-10-vital-skills-you-will-need-for-the-future-of-work/#63306cca3f5b>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Newton, MA: O'Reilly Media.
- McCallum E., Weicht R., McMullan L., Price A. (2018). *EntreComp into Action. Get inspired, make it happen I*: M. Bacigalupo & W. O'Keeffe

- (red.), *EUR 29105 EN*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2760/574864, JRC109128
- McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. (2000). *The Entrepreneurial Mindset. Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Brighton, MA: Harvard Business School Press.
- McLaren, K. (2013). *The Art of Empathy. A Complete Guide to Life's Most Essential Skill*. Louisville, CO: Sounds True.
- McLeod, S. & Fisch, K. (udatert). *Shift Happens*. Hentet 03.03.2020 fra http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/chapter-1-the-future-of-jobs-and-skills/?doing_wp_cron=1615046200.9084100723266601562500#view/fn-1
- McMullen, J. & Kier, A.S. (2016). Trapped by the entrepreneurial mindset. Opportunity seeking and escalation of commitment in the mount everest disaster. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 663–686. doi:10.1016/j.jbusvent.2016.09.003
- McMullen, J. & Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31, 132–152
- Meld. St. 7. (2014–2015). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015–2024*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Mevarech, Z.R. (1999). Effects of metacognitive training embedded in cooperative settings on mathematical problem solving *Journal of Educational Research*, 92(4), 195–205.
- Minevich, M. (2019). *5 Ways to Prepare Your Business for the Future of Work*. Hentet 02.03.2020 fra <https://www.entrepreneur.com/article/343484>
- Mitchell, J.R., Mitchell, R.K. & Randolph-Seng, B. (2014). *Handbook of Entrepreneurial Cognition*. London: Edward Elgar.
- Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies. A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92–111. doi:10.1108/13552551011026995
- Moberg, K. (2014). *Assessing the Impact of Entrepreneurship Education. From ABC to PhD* (Doktorgradsavhandling). Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Moore, M.J., Boulding, W. & Goodstein, R.C. (1991). Pioneering and market share. Is entry time endogenous and does it matter? *Journal of Marketing Research*, 28(1), 97–104.
- Morgan, C. (2016). Testing students under cognitive capitalism. Knowledge production of twenty-first century skills. *Journal of Education Policy*, 31(6), 805–818.

- Morris, M.H. & Liguori, E. (2016). Preface. Teaching reason and the unreasonable. I: M.H. Morris & E. Liguori (red.), *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy* (s. xiv–xxii). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Neergård, G.B. & La Rocca, A. (2020). Innovation camp for nursing students. Igniting an entrepreneurial spirit in three days. I: L. Aaboen, H. Landström & R. Sørheim (red.), *How to Become an Entrepreneur in a Week* (s. 29–46). Cheltenham: Elgar Publishing.
- Ng, A. (2016, 9. november). What artificial intelligence can and can't do right now. *Harvard Business Review*. Hentet 25.03.2020 fra <https://hbr.org/2016/11/what-artificial-intelligence-can-and-cant-do-right-now>
- Neck, H.M., Neck, C.P. & Murray, E.L. (2018). *Entrepreneurship. The Practice and Mindset*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neck, H.M. & Corbett, A.C. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 8–41. doi:10.1177/2515127417737286
- Neck, H.M. & Greene, P.G. (2011). Entrepreneurship education. Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49: 55–70. doi:10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x
- Neck, H.M., Greene, P.G. & Brush, C.G. (2015). *Teaching Entrepreneurship. A Practice-Based Approach*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Nietfeld, J. & Schraw, G. (2002). The effect of knowledge and strategy training on monitoring accuracy. *Journal of Educational Research*, 95(3), 131–142.
- NOU 2018:2. *Fremtidige kompetansebehov I: Kunnskapsgrunnetet*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- NOU 2018:13. *Voksne i grunnskole- og videregående opplæring. Finansiering av livsopphold*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2015). *Gode ideer – fremtidens arbeidsplasser. Regjeringens gründerplan*. Hentet 22.02.2020 fra https://www.regjeringen.no/contentassets/ff38c0b943c740fea43752f099a2632c/grunderplan_2015.pdf
- Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K. & Salmela-Aro, K. (2017). Entrepreneurship as a twenty-first century skill. Entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood. *Small Business Economics*, 48, 487–501. doi:10.1007/s11187-016-9798-6
- OECD. (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives. A Strategic Approach to Skills Policies*. Paris: OECD.
- OECD. (2018). *Developing Entrepreneurship Competencies*. Paris: OECD Publishing. Hentet fra <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-3.pdf>

- Plattner, H. (2013). *An Introduction to Design Thinking*. Institute of Design at Stanford, 1–15.
- Polaine, A.L. & Løvlie, B. (2013). *Reason, Service Design. From Insight to Implementation*. New York: Rosenfeld Media.
- Politis, D. & Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure. An experiential learning approach, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364–383. doi:10.1108/13552550910967921
- Rae, D. (2010). Universities and enterprise education: responding to the challenges of the new era. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 591–606.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Random House Digital.
- Sánchez, J.C. (2011). University training for entrepreneurial competencies. Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 239–254.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation. Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Schumpeter, J.A. (2000). Entrepreneurship as innovation. I: R. Swedberg (red.), *Entrepreneurship. The Social Science View* (s. 51–75). Oxford: Oxford University Press.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- Shane, S.A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S.A. & Venkataraman, S. (2007). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Entrepreneurship*. Berlin: Springer.
- Shepherd, D.A., McMullen, J.S. & Jennings, P.D. (2007). Making the most of your «gist». Detecting the need for strategic adaptation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(2), 75–95.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet – utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sortland, B. (2015). Læringsarena for tverrfaglig samarbeid. *Uniped*, 38(4), 284–292.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(Special issue), 17–27.

- Svendsen, C.M. (2020). Tøft arbeidsliv for de unge etter koronakrisen. *Forskning.no*. Hentet 02.06.2020 fra <https://forskning.no/arbeid-oslomet-partner/toft-arbeidsliv-for-de-unge-etter-koronakrisen/1672033>
- Tracey, P. & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs. A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264–271.
- Trilling, B. & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills. Learning for Life in Our Times*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- U.S. News. (2020). *Best Entrepreneurship Programs*. Hentet 20.06.2020 fra <https://www.usnews.com/best-graduate-schools/top-business-schools/entrepreneurship-rankings>
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Volkman, C., Wilson, K.E., Mariotti, S., Rabuzzi, D., Vyakarnam, S. & Sepulveda, A. (2009). *Educating the Next Wave of Entrepreneurs. Unlocking Entrepreneurial Capabilities to Meet the Global Challenges of the 21st Century*. Geneva: World Economic Forum.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D. & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being. Past, present, and future, *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588. doi:10.1016/j.jbusvent.2019.01.002.
- Williams, C., Gannon, S. & Sawyer, W. (2013). A genealogy of the «future». Antipodean trajectories and travels of the «21st century learner». *Journal of Education Policy*, 28(6), 792–806.
- Williams, K.Y. & O'Reilly III, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations. A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs*. Hentet 18.11.2019 fra http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs*. Hentet 26.05.2020 fra <https://tinyurl.com/ybrup26m>
- Xavier, S. R., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M. & Vorderwülbecke, A. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor 2012, Global Report*. London: GEM.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*, 9/e. Delhi: Pearson Education India.
- Aadland, T. & Aabo, L. (2018). Systematising higher education. A typology of entrepreneurship education. I: U. Hytti, R. Blackburn & E. Laveren (red.), *Entrepreneurship, Innovation and Education: Frontiers in European Entrepreneurship Research* (s. 103–122). Cheltenham: Edward Elgar.