

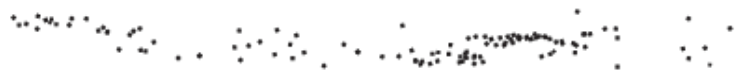
ENTREPRENØRSKAB I OFFENTLIG LEDELSE

Publiceret: 25. april 2019

Af: Lisbeth Christensen, Lillian Fannikke og Anne Tolstrup Gregersen

ABSTRACT

Denne artikel synliggør de muligheder, offentlige ledere kan skabe med entreprenøriel handling og refleksion. Vi giver nogle bud på, hvordan ledere kan udvikle og lede en offentlig organisation, der håndterer komplekse problemstillinger ved netop at understøtte entreprenøriel handling. At være entreprenøriel er en måde at være til og agere i verden på, og entreprenørielle organisationsmedlemmer kan bidrage til at skabe og udnytte nye muligheder i politiske, mål- og kontraktstyrede organisationer. Entreprenøren tager udgangspunkt i, at fremtiden skabes af menneskelige handlinger, og at vi derfor selv kan påvirke og være med til at udvikle den.



INDLEDNING

Fase før samskabelse

Kommunerne er udfordret på at skabe nye velfærdsløsninger for mindre finansielle ressourcer – og et af midlerne er at eksperimentere med innovative arbejdsformer. Flere kommuner arbejder fx med samskabelsesprocesser med interne og eksterne interessenter, hvor man understøtter kreativitet for at skabe fælles løsninger. Men der er en fase før samskabelsesprocessen, er vores pointe. En fase, hvor det er helt afgørende at understøtte det enkelte individs beredskab til at deltage i processerne. Entreprenørskab kan være svaret på denne problemstilling, hvor den enkelte skaber sig selv som entreprenør i omgang med verden. Ofte opfattes entreprenørskab som noget, der hører til i særligt innovative virksomheder, eller som bare endnu et diffust buzzword, der er 'gået galt i byen', når vi taler offentlig ledelse med ansvar for sikker drift og udvikling.

VI VIL IMIDLERTID ARGUMENTERE FOR, AT ENTREPRENØRSKAB KAN TILBYDE ET NYT PERSPEKTIV OG NYE PRAKSISFORMER FØR OG I SAMSKABELSESBESTRÆBELSERNE, NÅR DER SKAL SKABES NYE OG NØDVENDIGE VELFÆRDSLØSNINGER.

Meget tyder på, at entreprenørskab er en måde at være til i verden på og en metode – som kan læres.

Artiklens formål og form

Der er skrevet meget om entreprenørskab og ligeledes meget om ledelse – såvel i en international som en dansk kontekst. Ifølge nogle af de fremmeste danske entreprenørskabsforskere^[1], som vi har talt med, er der ikke skrevet så meget om entreprenørskab *og* koblingen til ledelse, ej heller om hvordan entreprenørskab kan hjælpe ledere og medarbejdere til at skabe nye velfærdsløsninger. I artiklen har vi primært fokus på offentlige ledere og specifikt i kommunerne. Men ledere i andre offentlige organisationer kan også fint læse med.

I artiklen viser vi, hvordan ledere kan lede og udvikle en afdeling eller en organisation, så den er i stand til at levere løsninger i en kompleks, foranderlig og uforudsigelig hverdag ved at understøtte entreprenøriel handling. Vi argumenterer for, at en afdeling eller organisation befolket af entreprenørielle ledere og medarbejdere har en daglig praksis, hvor de er med skabere af udviklingen og bliver i stand til at håndtere komplekse problemstillinger. Entreprenøren tager udgangspunkt i, at fremtiden skabes af menneskelige handlinger og at mennesket derfor selv kan påvirke den. At være entreprenøriel er en måde at være til og agere i verden på. Entreprenørielle organisationsmedlemmer kan således bidrage til at udnytte og skabe nye muligheder i såvel offentlige som private organisationer. (Spinosa, Flores & Dreyfus 1997; Sarasvathy & Venkataraman 2011).



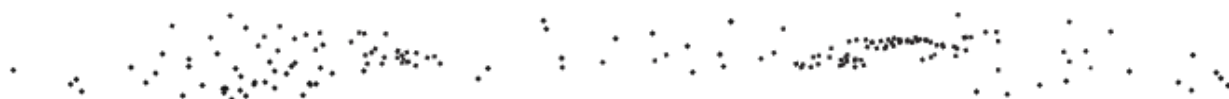
Indledningsvist karakteriserer vi kort den offentlige sektor og viser, hvordan den fordrer, at organisationsmedlemmer udvikler nye arbejdsmetoder og processer for at løse aktuelle og fremtidige udfordringer. Dernæst ser vi på, hvad udenlandske og nationale forskere forstår ved *entreprenørskab* og særligt begreberne: *entreprenøriel handlen*, *entreprenøriel ledelse* og *en entreprenøriel organisation* – for derved at dykke ned i forskningens bud på, hvad der gør et individ til entreprenør. De primære referencer hertil er entreprenørskabsforskerne Saras D. Sarasvathy (fx

2011) og Paul Hannon (fx 2009, 2017); begge britiske forskere, som har stor relevans i en offentlig dansk kontekst. Når vi har valgt Sarasvathy som primær reference, skyldes det, at hun i sin forskning giver helt nye perspektiver på, hvordan en entreprenør "bliver til", og hvordan entreprenøren er i stand til at skabe nye muligheder. Sarasvathy har studeret entreprenører og fundet ud af, at en entreprenør tager udgangspunkt i sine eksisterende ressourcer – det vil sige egne kompetencer, viden, kontekst og ressourcer – på sin vej til at blive entreprenør. Entreprenøren har desuden adgang til uanede ressourcer ved at inddrage sit netværk og dettes netværk til at supplere egne ressourcer. Det interessante ved dette perspektiv er muligheden for at skabe nye løsninger ved at tage udgangspunkt i de eksisterende ressourcer, og at man kan komme et stykke vej med dem. Herefter kan man inddrage sit netværk og øge ressourcerne. Et interessant perspektiv i en slunken kommunekasse. Poul Hannon har ligeledes arbejdet med, hvad der karakteriserer entreprenøriel ledelse og er samtidig én af de få forskere, der har forsket i, hvordan man som leder kan lede en entreprenøriel (uddannelses)institution (Gibb m.fl. 2009). Han har for eksempel arbejdet på at udvikle Swansea University til at blive entreprenørielt og kan dermed bidrage med både forskningsviden og praktisk erfaring til, hvordan der kan eksperimenteres med entreprenørskab i en offentlig organisation.



Øvrige entreprenørskabsforskere, som kan bidrage i en ledelseskontekst, er Spinoza, Flores og Dreufuss (1997). De begrebsliggør entreprenørskab som en oplukkende proces, hvor udgangspunktet er en følsom forholden sig til de hverdagspraksisser, man er en del af. Dyb indsigt i hverdagspraksis er en forudsætning for at kunne skabe entreprenøriel forandring af disse praksisser. Det er således en subjektiv, empatisk og erfaringsbaseret udforskning, der netop tager udgangspunkt i entreprenørens egne erfaringer og interesser, der er deres pointe. Dette perspektiv bidrager til en forståelse af, hvorfor der ligger en (individuel) udviklingsproces inden samskabelsesprocesserne. Endelig er der Höpner m.fl. (2016), hvori entreprenørskab kobles med en ledelsesdagsorden i en offentlig kontekst. Herfra lærer vi, at "at entreprenøriel ledelse kan være et middel til at understøtte organisationens ønske om vækst og udvikling – også for større og mere modne organisationer" og at det er et strategisk valg at gå den vej (Höpner m.fl. 2016: 128).

Afslutningsvist i artiklen giver vi et bud på, hvordan ledere i praksis kan arbejde med entreprenørskabsmetoden ved at bruge en dansk forskergruppes (Bager m.fl. 2010) entreprenørielle metode til at synliggøre, hvordan Sarasvathys tilgang kan bruges i praksis til at udvikle nye velfærdsløsninger.



HVORFOR ER ENTREPRENØRSKAB I OFFENTLIG LEDELSE RELEVANT?

Med de udfordringer velfærdsstaten står overfor med bl.a. den demografiske udvikling, hvor stadig færre skal forsørge stadig flere (fx Jørn Henrik Petersen 2004; Velfærdskommissionen 2005; Ove K. Pedersen 2011) skærpes fokus på en mere hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcerne i den offentlige sektor. Det gælder fx konkret på sundhedsområdet, hvor teknologi- og vidensudviklingen medfører nye og forbedrede behandlingsmuligheder, som skaber forventninger om mere omfattende behandling og serviceydelser hos borgeren. Presset på ressourcer stiger yderligere i takt med, at vi bliver stadig flere ældre og levealderen stiger. Det ses også på de videregående uddannelser, hvor der som følge af omprioriteringsbidraget skal spares to pct. årligt samtidig med, at de studerende skal hurtigere gennem studiet og være blandt verdens bedste (Fremdriftsreformen 2013). Det stiller nye og store udviklingskrav til velfærdssamfundet. Ledere skal her sikre dobbeltopgaven, som omfatter såvel bedre kvalitet for borgeren som øget effektivitet og produktion i organisationen. Populært sagt skal de yde mere for mindre. Dette paradoks kan selvsagt ikke løses ved at gøre mere af det samme.



**“AT MAN HAR MODET TIL AT PRØVE
SIG FREM, EKSPERIMENTERE,
LÆRE AF SINE FEJL, FINDE NYE
MENINGER OG TIL AT GRIBE, SKABE
OG GENSKABE RUM TIL AT NOGET
NYT KAN OPSTÅ.”**

Den stigende kompleksitet i opgaveløsningen nødvendiggør, at ledere og medarbejdere tænker i innovative løsninger og benytter sig af en entreprenøriel tilgang. At man har modet til at prøve sig frem, eksperimentere, lære af sine fejl, finde nye meninger og til at gribe, skabe og genskabe rum til at noget nyt kan opstå. Det lægger op til en kultur, hvor man har tillid til hinanden, hvor man ved, at man kan begå fejl, fordi vi står et sted, vi ikke har været før, og at man ser eventuelle fejl som læring. Det stiller krav til de offentlige ledere om at agere som entreprenør og skabe rummet til, at også medarbejderne bliver entreprenører i omgangen med verden.

HVAD ER ENTREPRENØRSKAB?

Begrebet entreprenørskab er blevet fortolket og genfortolket i løbet af de sidste mange år af såvel teoretikere som praktikere. Når de strides om forståelsen af entreprenørskab, er det ikke blot et spørgsmål om ord, men om den praksis, der følger med en given forståelse af, hvad entreprenørskab

er. For at tage klassikeren Schumpeter (1939) er entreprenørskab det at skabe nye innovative virksomheder. Denne forståelse har udmøntet sig i andre og nyere forståelser, hvor for eksempel Sarasvathy & Venkataramann (2011) betragter entreprenørskab som en metode, alle kan lære. Robinson & Blenker (2014) betragter entreprenørskab som en bestemt form for dannelse, hvor myndige og handlekraftige individer sammen skaber nye muligheder. Endelig har vi Mauer & Neergaard m.fl. (2017), som ser entreprenørskab som et særligt mindset. Denne artikel abonnerer på en pragmatisk blanding af de tre sidstnævnte, hvor entreprenørskab kan læres via en *metode* (Sarasvathy & Venkataramann 2011), og hvor man gennem anvendelse af den entreprenørielle metode *bliver* entreprenør, som er en måde at *være til i verden på* (Spinoza, Flores og Dreyfus 1997). Resultatet af metoden er ikke nødvendigvis en ny virksomhed. Det kan også være en ny velfærdsydelse, ændrede arbejdsformer eller innovative undervisningsforløb.

Centralt for denne form for entreprenøriel 'tilstedeværelse' er, at man '*gør* entreprenørskab'. Ordet entreprenør kommer af det franske *entreprendre* – at foretage (sig noget) eller som substantiv "foretagsomhed". Fonden for Entreprenørskabs definition er således:

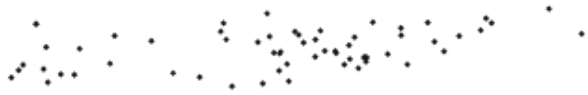
"ENTREPRENØRSKAB ER, NÅR DER BLIVER HANDLET PÅ MULIGHEDER OG GODE IDÉER, OG DISSE BLIVER OMSAT TIL VÆRDI FOR ANDRE. DEN VÆRDI, DER SKABES KAN VÆRE AF ØKONOMISK, KULTUREL ELLER SOCIAL ART" (FONDEN FOR ENTREPRENØRSKAB 2011).

Kristiansson (2018) skriver om sådanne entreprenørielle projekter, at de både er en vej til at forme verden og en vej til selv at blive formet. Det er en vej til at blive en aktiv del af forandringerne, hvor man skaber noget nyt og i samme proces selv bliver dannet. Han skriver endvidere, at det at bevæge sig ud i noget, der endnu ikke eksisterer og kun potentielt er til stede, udgør en af de største udfordringer for mennesker. Det kræver, at vi dekonstruerer det, der er og gør op med eksisterende diskurser og egne mentale modeller for at opfinde verden på ny. (Kristiansson 2018: 53,172).

Det efterspørger et *åbent mindset* eller, som Kristiansson skriver (2018: 173), nogle særlige kompetencer:

"AT KUNNE FORME VERDEN OG SIG SELV PÅ NY - EKSEMPELVIS VED AT VÆRE SENSITIV OG MODTAGELIG OVER FOR NYE PERSPEKTIVER, HAVE ET POSITIVT SYN PÅ AT BEGÅ FEJL, VISE TOLERANCE OVER FOR USIKKERHED OG UNDGÅ PANIK. PROBLEMET ER SÅLEDES AT KUNNE SKABE MULIGHEDER I EN FREMTID, MAN BLOT KAN FORESTILLE SIG KONTURERNE AF OG HAVE MOD OG BESLUTNINGSKRAFT TIL AT HANDLE UDEN AT VIDE."

Vi viser nedenfor, hvordan vi med entreprenørskabsforskeren Sarasvathy får en metode til at bevæge os ud i det ukendte og skabe nye løsninger (Sarasvathy 2009). En metode til at opbygge en entreprenøriel kapacitet hos både leder og organisation, hvorigennem de *bliver* til entreprenører.



HVAD ER ENTREPRENØRIELLE MULIGHEDER?

Forståelsen af 'entreprenørielle muligheder' er, som entreprenørskabsfænomenet selv, genstand for debat blandt forskerne. Venkataramanns (1997) definition er:

"EN ENTREPRENANT MULIGHED BESTÅR AF ET SÆT AF IDÉER, FORESTILLINGER OG HANDLINGER, DER MULIGGØR SKABELSEN AF FREMTIDIGE VARER OG SERVICES, PÅ GRUND AF FRAVÆRET AF ET EKSISTERENDE MARKED" (VENKATARAMANN 1997: 119, EGEN OVERSÆTTELSE).

I denne forståelse er muligheder en kompliceret affære. Det kræver tilstedeværelse af en entreprenør med idéer, og som på baggrund af sine antagelser iværksætter nyskabende handlinger, og så kræver det, at der er plads til denne nyskabelse i markedet. Entreprenørskab opstår i mødet mellem en forretningsmulighed og et entreprenant individ, der handler på muligheden. Muligheder findes objektivt og skal opdages af en opmærksom entreprenør (Shane & Venkataramann 2000; Korsgaard m.fl. 2009).

Efterfølgende har Sarasvathy m.fl. (2003) udvidet forståelsen af muligheder og forklarer, hvordan entreprenøren skaber muligheder og får dem omsat til værdi. De beskriver tre måder, hvorpå entreprenører omgås muligheder: Den første er, at entreprenøren opdager en leverance (ydelse, produkt), der allerede eksisterer og en borger, der kunne nyde godt af ydelsen – her *genkender* entreprenøren muligheden. Den anden forståelse eller tilgang er, at enten eksisterer der en ydelse eller også er der en borger med et behov, og entreprenøren skal blot *opdage* enten en ny ydelse eller en ny type borgere. Den tredje forståelse er, at hverken borgerens behov eller ydelse er kendt, hvilket betyder, at entreprenøren skal *skabe* såvel ydelse som målgruppe for denne. Denne sidste tilgang er ofte i spil i 'wicked problems' eller komplekse problemstillinger, som man ikke umiddelbart kan regne sig frem til en løsning på. Et eksempel er FN's verdensmål, hvor kommunerne skal finde løsninger. Her kan entreprenøren få øje på et problem eller en *disharmoni*, men det er uvist hvad og hvem, der kan løse problemet. Et andet eksempel er udfordringen med at få ældre borgere med på digitaliseringen. Var det kommunens ansatte, der skulle på kursus, så de kunne hjælpe de ældre eller var det de ældre, der skulle på kursus, så de kunne hjælpe sig selv? Og var ydelsen en Ipad, der blev udleveret til ældre borgere, eller skulle de kunne tilgå kommunens computere?

DENNE ARTIKEL HAR FOKUS PÅ DENNE TREDJE FORSTÅELSE, SKABELSE AF MULIGHEDER – RELATERET TIL EN ORGANISATORISK KOMPLEKS KONTEKST, HVOR ENTREPRENØREN SKAL HÅNDTERE 'WICKED PROBLEMS' OG SKABE NYE VELFÆRDSLØSNINGER.

En anden pointe er, at entreprenørskab ses som mødet mellem et konkret individ og dette individs specifikke muligheder i sin egen hverdagspraksis (Blenker & Thrane 2011). Det vil sige, at de muligheder, den enkelte kan skabe, afhænger af personlige kompetencer og ressourcer og er således subjektive. Det betyder, at den enkelte entreprenør skal have frihed til at skabe det, der giver mening i forhold til såvel egne ressourcer som den kontekst, man er en del af. Den enkelte beslutter også selv, hvilke disharmonier man vurderer, der er vigtige at finde løsninger på. Dog ligger der en opgave i at undersøge, om disharmonien ikke blot er ens personlige og individuelle interesse eller problem, men at andre (kolleger, interessenter, borgere) også finder den væsentlig at beskæftige sig med. Som Blenker m.fl. skriver:

”DET ER SELVFLØGELIG OGSÅ I DISSE TILFÆLDE VIGTIGT, AT MAN FÅR LØST SINE EGNE PROBLEMER, MEN KUN HVIS LØSNING AF DISHARMONIEN ER VIGTIG FOR ANDRE END EN SELV, KAN DEN DANNE UDGANGSPUNKT FOR EN ENTREPRENØRIEL MULIGHEDSSKABELSESPROCES.” (BLENKER M.FL. 2016: 17).

Igennem undersøgelsesarbejde, innoverer entreprenøren perspektivet på disharmonien, der – hvis den bekræftes - transformeres til en generel anomali, entreprenøren kan arbejde videre med. Det betyder desuden, at den enkeltes opgave er at reflektere over ikke blot det, man skaber, men også over sig selv og den måde, man påvirkes og agerer på for at kunne tage det næste, bedste skridt. Alligevel er entreprenøren ikke en 'ensom ulv', men inddrager derimod løbende sit netværk for at videreudvikle muligheden ved at skaffe ny viden og andre ressourcer. Muligheder er således intersubjektive.

EFFECTUATION- OG CAUSATIONLOGIK

Med sin forskning har Sarasvathy bidraget til en forståelse af diskrepansen mellem en effectuation- og en causation-logik i en entreprenøriel proces (2009: 6). Begge logikker er på spil hos alle iværksættere, men ofte er udgangspunktet for at skabe verden på ny en effectuation proces, hvor entreprenøren ikke blot har en idé, som banken skal finansiere. Det er helt andre processer og handlinger, entreprenøren sætter i værk (se senere). Vores idé er, at denne effectuation-logik kan være frugtbar i en offentlig kontekst, da den lægger op til at udvikle nye løsninger trin for trin, så man kan overskue risiciene og det næste bedste skridt. Grunden til at vi blot citerer Sarasvathy i dette afsnit er, at det netop er hende, der har initieret en forskningstradition, som andre forskere efterfølgende har ladet sig inspirere af.

“DET, DER IFØLGE SARASVATHY KARAKTERISERER ENTREPRENØRENS METODE ER, AT ENTREPRENØREN SKABER MULIGHEDER OG UDVIKLING Gennem SINE KONTINUERLIGE AFPRØVNINGER, HANDLINGER OG REFLEKSIONER. I STEDET FOR AT FØRSØGE AT FORUDSIGE FREMTIDEN, SKABER ENTREPRENØREN SÅLEDES FREMTIDEN OG SKABER EN UDVIKLING, INGEN PÅ FORHÅND HAVDE KUNNET REGNE UD.”



Det, der ifølge Sarasvathy karakteriserer entreprenørens metode er, at entreprenøren skaber muligheder og udvikling gennem sine kontinuerlige afprøvninger, handlinger og refleksioner. I stedet for at forsøge at *forudsige* fremtiden, *skaber* entreprenøren således fremtiden og skaber en udvikling, ingen på forhånd havde kunnet regne ud. Som Sarasvathy skriver:

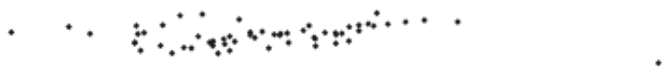
"I DET OMFANG VI KAN KONTROLLERE FREMTIDEN, BEHØVER VI IKKE FORUDSIGE DEN" (2009: 6).

I denne skabelsesproces tager entreprenøren udgangspunkt i følgende tre spørgsmål: *Hvem er jeg? Hvad kan jeg? Og hvem kender jeg?* På dette grundlag søger entreprenøren at realisere, hvad disse ressourcer gør muligt. Entreprenøren afprøver, hvad hun synes er muligt, undersøger dernæst, hvad der kommer ud af det og gør efterfølgende noget nyt – trin for trin i en iterativ proces. Det er således midlerne, der definerer målet og afprøvende handlinger, der synliggør, hvad der kan lykkes og hvad der ikke kan lykkes. Entreprenøren har “fokus på det kontrollerbare aspekt af en uforudsigelig fremtid” (Sarasvathy 2009: 6). Det vil sige, at entreprenøren på baggrund af refleksioner over den foregående handling tager beslutning om den næste, og hvis denne nye handling fejler, en ny korrigerende handling. Beslutningen tages blandt andet ud fra, hvad entreprenøren ikke vil miste. Det skal være “Overkommelige tab eller acceptabel risiko”, som Sarasvathy kalder det (2009: 251). Logikken i denne type proces kalder Sarasvathy (2001) *effectuation*.

HUN BESKRIVER EFFECTUATION MED EN MADLAVNINGSMETAFOR. EN ENTREPRENØR ÅBNER SIT KØLESKAB OG SER, HVILKEN RET KØLESKABETS INDHOLD KAN GIVE – I STEDET FOR AT TAGE EN OPSKRIFT, KØBE IND OG LAVE MAD EFTER DEN. ALTSÅ EN MIDDEL-STYRET FREM FOR EN MÅL-STYRET PROCES.

Med *effectuation*-logik giver traditionelle analyser sjældent mening, idet en analyse blot afdækker de muligheder, der allerede eksisterer. Udgangspunktet for *effectuation* er ej heller den unikke idé, der fostres ud af vores hjerne, hvorefter man planlægger, hvordan den skal finansieres og markedsføres eller hvem, der er kunderne. Sådanne former for tænkning kalder Sarasvathy (2009) for *causation* logik, idet den består af lineær årsagssammenhæng, hvor man på forhånd får en idé,

planlægger en mål-middelkæde, der kan realisere et fastlagt mål. Man kan måske godt finde andre veje til målet, men processen er stadig baseret på en idé inden for det kendte.



I sin forskning har Sarasvathy (2009) fundet, at entreprenører ikke følger en *causation*, men netop en *effectuation* logik, hvor entreprenøren gennemfører et sæt af handlinger. Entreprenørskab er med Sarasvathy en metode, forstået som et sæt af rationelle procedurer, der hjælper os til at gentænke og reformere de ting, der betyder noget i menneskelige og sociale sammenhænge. Som Sarasvathy forklarer det:

“DER ER EMPIRISK BELÆG FOR, AT MULIGHEDERNE OFTE SKABER DE ENTREPRENØRIELLE PROCESSER I SIG SELV. DVS. AT ENTREPRENØRER OG DERES INTERESSETER ENDRER MED AT SAMSKABE NYE MULIGHEDER, SOM INGEN AF DEM VILLE HAVE KUNNET FORUDSE... DERUDOVER ER DET INTERESSANT, AT DE MEST ERFARNE ENTREPRENØRER UDTRYKKELIGT IMPLEMENTERER SAMSKABENDE PROCESSER – DVS. DE AGERER OG HANDLER PÅ MÅDER SOM SKABER OG STYRKER DEN LEVENDE CYKLUS.” (SARASVATHY & VENKATARAMAN 2011: 118).

Det er således ikke blot nye løsninger, entreprenøren skaber, men en igangsættelse af nye entreprenørielle processer, som gentænker de arbejdsprocesser og perspektiver, hvoraf nye løsninger emergerer.

Sarasvathy (2009: 246-48) giver et eksempel på, hvordan en *effectuation*-proces kunne forløbe i praksis: Etablering af restauranten *Curry in a Hurry*, hvor en entreprenør skaber en ny restaurant gennem små kontrollerbare handlinger. En entreprenør har meget få penge til at investere i en restaurant og overvejer den billigst mulige start, hvilket er at levere gratis frokost på en af sine venners arbejdsplads. Efterhånden bliver de ansatte så glade for maden, at de bestiller en permanent frokostordning hos iværksætteren. Efterhånden som hun begynder at tjene flere penge, investerer hun i en restaurant. Eller et eksempel på et andet udfald: Undervejs i levering af frokosten opdager hun, at det er hendes viden og vid, der i højere grad end maden, gør kunderne tilfredse, og med denne viden etablerer hun sig som konsulent.

DET VIL SIGE, AT ENTREPRENØREN LØBENDE SKABER NÆSTE SKRIDT I TÆT KONTAKT MED PARTNERE OG KUNDER, HVOR HUN VED AT INDDRAGE DISSE SKABER NYE MULIGHEDER.

Sarasvathy siger endvidere, at det at være entreprenør ikke er nogle få forundt, men at alle kan lære at blive entreprenører ved at lære metoden. Eller som hun også siger i et oplæg: "Vilken som helst idiot kan bli entreprenör" (2010).

For ledere i en offentlig kontekst, der ofte skal navigere i komplekse situationer og med begrænsede ressourcer, kan det være brugbart at holde sig for øje, at man ikke kan regne den rigtige løsning ud, men bliver nødt til at eksperimentere med små og kontrollerbare handlinger, når der skal skabes mere velfærd.

SELF EFFICACY OG ETIK

Sarasvathy og Venkataramans (2011) perspektiv er videre, at entreprenørskab ikke er en medfødt egenskab hos en specielt kreativ person, men *et bestemt sæt af handlinger*. Det betyder, at entreprenørskab er noget, alle mennesker kan lære. Hermed bliver entreprenørskab altså også en metode, som både lederen og medarbejderne kan lære.

Psykologen Albert Bandura (1994) er optaget af begrebet *self efficacy*, hvor det, der karakteriserer en entreprenør er, at entreprenøren har en høj grad af *self efficacy*. Begrebet forklarer Bandura som en persons tro på sig selv i forskellige situationer – at man stoler på, at man kan løse de udfordringer, man stilles overfor. Iflg. Bandura kan et menneske – fordi det kan kontrollere egne tankeprocesser, motivation og handling – også ændre sig selv og sin situation. Et menneskes *self efficacy* er med til at påvirke, hvordan det handler, og hvilken handling det overhovedet tør give sig i kast med. Efterhånden som entreprenøren genskaber sig som entreprenør, stiger *self efficacy* typisk.

I FORLÆNGELSE HERAF ER LEDELSESOPGAVEN PÅ DEN ENE SIDE AT SKABE TILLID OG STOLE PÅ, AT MEDARBEJDERNE LØSER OPGAVERNE BEDST MULIGT; PÅ DEN ANDEN SIDE SLIPPE DEM FRI I ENTREPRENØRIELLE PROCESSER, SÅ DE UDVIKLER SIG TIL HANDLEKRAFTIGE ORGANISATIONSMEDLEMMER.

Poul Hannon understøtter dette perspektiv og anfører med reference til en britisk analyse (QAA 2012), at et *entreprenørielt mindset* fordrer ”tillid til egne evner og modstandskraft” (Hannon: 2016). En person med et *entreprenørielt mindset* har ambitioner, motivation og mål, som hun har modet til at forfølge på trods af risiko for at fejle. Desuden er hun i stand til at omgå egne forestillede begrænsninger og bearbejde det, der kan få hende til at undgå at handle.

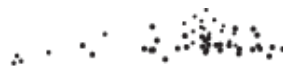


“EN PERSON MED ET ENTREPRENØRIELT MINDSET HAR AMBITIONER, MOTIVATION OG MÅL, SOM HUN HAR MODET TIL AT FORFØLGE PÅ TRODS AF RISIKO FOR AT FEJLE. DESUDEN ER HUN I STAND TIL AT OMGÅ EGNE FORESTILLEDE BEGRÆNSNINGER OG BEARBEJDE DET, DER KAN FÅ HENDE TIL AT UNDGÅ AT HANDLE.”

Hannon siger videre, at en entreprenør er drevet af etik og ansvarlighed. Sarasvathy (2010) har ligeledes den etiske pointe, at entreprenørskab ikke blot er en proces for at berige sig selv, men at entreprenøren typisk har et ønske om at forandre verden til et bedre sted at være, og at entreprenørskab på den måde kan være kilden til sociale forandringer.

“ (ENTREPRENØRSKAB ER) I DET MINDSTE LIGE SÅ VIGTIGT SOM FRIVILLIGT ENGAGEMENT, FRIVILLIGHEDSAKTIVITET OG EN KRITISK UDVIKLING AF MORAL OG ETISK STILLINGTAGEN” OG “ENTREPRENØRSKAB KAN BLIVE EN OMFATTENDE DRIVKRAFT FOR SOCIALE FORANDRINGER.” (SARASVATHY & VENKATARAMAN 2010: 120).

Netop det etiske og sociale udgangspunkt vinder genklang i det offentlige, hvor det, der ofte driver offentligt ansatte, er at skabe værdi for borgerne frem for at sikre virksomhedens overlevelse rent økonomisk – især professionerne har en høj *social service motivation* (Bøgh Andersen m.fl. 2016).



UDVIKLING AF EN ENTREPRENØRIEL ORGANISATION

Hannon har fokus på kulturelementer i udviklingen af en entreprenøriel organisation:

“EN CENTRAL ROLLE FOR DEN ENTREPRENØRIELLE LEDER ER AT UDVIKLE EN ORGANISATIONSKULTUR, SOM INSPIRERER TIL OG GØR ENTREPRENØRSKAB MULIG” (HANNON 2016).

Fokus for at understøtte denne kultur er såvel mennesker som systemer. I forhold til organisationsmedlemmer handler det om at understøtte et *entreprenørielt mindset*, som forudsætter en læreproces, hvor de har rammerne til at forfølge det, de som entreprenører ikke kan lade være med – indrammet af den organisatoriske kontekst, de er en del af.

Høpner (2016) gør imidlertid opmærksom på, at den entreprenørielle proces med udvikling af innovative aktiviteter i en eksisterende organisation hverken er enkel eller uproblematisk. Den

omfatter mange usikkerheder og risici, og det er en *”kompleks ledelsesmæssig udfordring, som påhviler hele organisationen”* (Høpner 2016: 124). Han påpeger, at en entreprenøriel ledelsesstil i den entreprenørielle organisation har indflydelse på dennes struktur, kultur og arbejdsprocesser. Opgaven er derfor både at foretage et strategisk valg for at sætte entreprenørskab på dagsordenen og at kombinere denne med en mere organisk organisationsstruktur og kultur. Det vil sige, at organisationen skal kunne håndtere en formel mekanisk struktur og kultur samtidig med en mere entreprenøriel (Ibid: 132). Som Hannon (2016) udtrykker det, skal det være for alvor:

“AT LÆRE DUER AT DANSE, BETYDER IKKE AT DUER FØLER, HVAD DET VIL SIGE AT VÆRE EN DANSER”.

Overført betyder det, at lederen ikke skal inddrage medarbejderne på skrømt, men at de skal have indflydelse på eget handlingsrum og skabe muligheder ud fra egne drømme og kompetencer. For at blive entreprenør skal man altså føle på egen krop, hvad det vil sige at handle og eksperimentere uden at vide, at turde fejle, prøve nye veje, inddrage interessenter og opleve succesen med, at det kan lykkes – med andre ord opnå en identitet af at være den, der skaber verden. Til dette kræves en organisk struktur og kultur.

LEDERENS ROLLE

Når vi skal se på lederens rolle i en entreprenøriel organisation, har vi ladet os inspirere af The National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE) i London, der gennemfører lederudviklingsprogrammer for ledere primært på engelske universiteter. NCEE er ganske vist et kommercielt center, men aktiviteterne er forskningsbaserede og har bl.a. entreprenørskabsforskerne Poul Hannon og Allan Gibb tilknyttet. De anfører betydningen af, at den entreprenørielle leder er rollemodel. Lederne skal selv afsøge muligheder, ligesom de skal bane vejen for, at medarbejderne kan søge og forfølge deres muligheder. Lederne coacher eksempelvis medarbejderne i forhold til at drøfte visioner, udfordre gængse antagelser, innovativ tænkning og det at løbe risici. Samtidig er ledernes opgave at understøtte 'bottom up' innovation, og dele ansvaret i tilfælde af, at innovationen mislykkes. Den entreprenørielle leder er på den måde et entreprenørielt individ, der værdsætter intuitiv tænkning, og som understøtter en fleksibel organisation, der kan manøvrere i en kompleks kontekst.

Centeret modererer dog samtidig ovenstående:

“DENNE TRANSFORMATIVE LEDERSTIL BLIVER NØDT TIL AT BLIVE JUSTERET I FORHOLD TIL DEN EKSISTERENDE OG TRADITIONELLE KULTUR OG VÆRDIER I ORGANISATIONERNE” (NCEE 2013: 16).

Hermed erkender de samtidig, at systemer, strukturer og kulturer kan være en hindring i forhold til at kunne anvende entreprenørskab optimalt, og at udvikling af entreprenørskab er en vedvarende og 'never ending' proces.

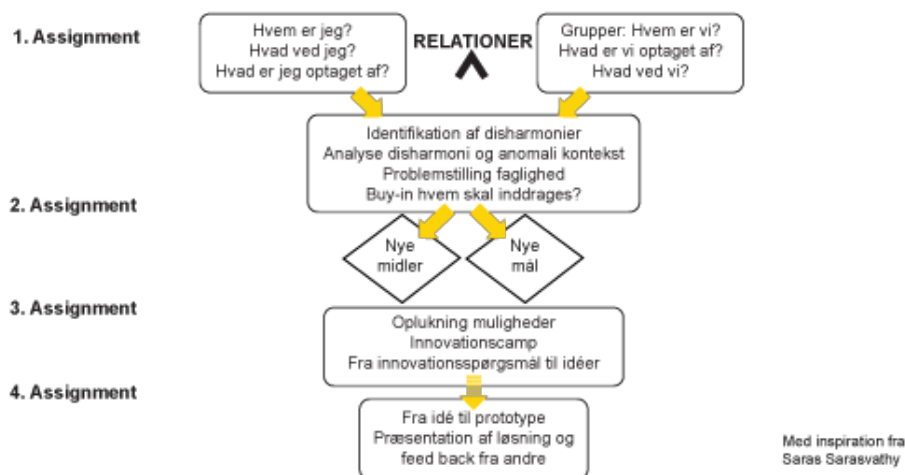
Mange offentlige organisationers svar på de komplekse problemer og systemets inertie er, som nævnt i indledningen, at medarbejdere, ledere og politikere deltager i samskabende processer. Disse er også en væsentlig del af det at være entreprenør, men forudsætningen er, at de samskabende processer udspringer af den enkeltes hjerteblod, at de ligger i forlængelse af de muligheder, som den enkelte har og at deltagerne således får trænet og lært, hvordan man gør. At 'duerne' så at sige 'lærer at blive dansere'. Hannons (2006) bud på, hvordan lederen kan understøtte udviklingen af den entreprenørielle organisation, lyder i stikordsform og i vores danske oversættelse således: Vær selv entreprenør - Skab troværdighed - Vær autentisk og opbyg tillid - Løb risici, begå fejl og lær - Udfordr antagelser - Identificer dine værdier. Det er relevante ledelseskompetencer, som dog ikke siger så meget om, hvordan lederen så udvikler disse.



DEN ENTREPRENØRIELLE METODE GENTÆNKT I DANMARK

En forskergruppe på Aarhus Universitet (iCARE – The Interdisciplinary Community for Advanced Research in Entrepreneurship) har videreudviklet Sarasvathys entreprenørielle metode (2010) til en proces, der kan anvendes af såvel ledere i den daglige praksis som af undervisere. Metoden er beskrevet lineært, men skal forstås som et sæt af aktiviteter eller *assignments*, som entreprenøren foretager sig for at forfølge og realisere sine muligheder. Et *assignment* er netop den konkrete opgave, der varetages i omgangen med verden, hvor entreprenøren handler og efterfølgende reflekterer dels over processen, dels over resultatet af processen og sig selv.

Dette afsnit er det nærmeste, vi kommer handlingsanvisninger til læseren. Vi håber dog, at gennemgangen er så illustrativ, at det giver anledning til at hoppe ud i egen afprøvning. Vi gennemgår modellen trin for trin, velvidende at processen i virkeligheden er langt mere cirkulær og inkrementiel. Nedenstående figur giver et visuelt billede af processen.



FIGUR 1: Ledelse eller facilitering af den entreprenørielle proces. (Forfatterens tilvirkning af model fra Bager m.fl. 2010)

Muligheder er, som før nævnt, individuelle og personlige og afhænger af den enkeltes kompetencer, erfaringer, uddannelse, netværk m.m. Med Saraswathys *effectuation*-logik starter første *assignment* i processen med at identificere egne visioner, styrker og ressourcer med udgangspunkt i ens egen hverdagspraksis. Hvad kan jeg, hvad synes jeg er nødvendigt at finde nytænkte løsninger på og hvad forhindrer mig/os i at gøre det, vi er sat i verden for? Det vil sige, at udgangspunktet tages i den enkeltes ressourcer koblet til de *disharmonier*, der er på arbejdspladsen for dernæst at finde ud af, om det blot er en selv, der opfatter det som et problem eller om andre fx borgere, kunder, kolleger, interessenter også ser det som et problem – andet *assignment*.

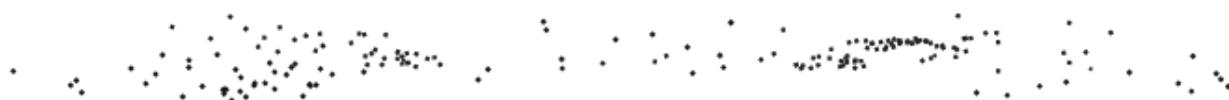
Hvis det viser sig at være et generelt problem (en *anomali*) undersøger man, hvad baggrunden er for denne anomali og forsøger at komme bag om problemstillingen og den vanetænkning, der ofte definerer tolkningen af denne. Først når man har udforsket problemet, giver det mening at gå efter nye løsninger. Når nye løsninger ikke virker, skyldes det ofte, at man springer refleksionen over eller har forsøgt at løse problemet på samme niveau og med den samme tænkning, som det opstod ud fra. I processen er det derfor ofte nødvendigt at inddrage andre, før man går videre. Man kan eksempelvis spørge borgere, kunder, kolleger, forskere, ledere i andre virksomheder, hvorved man får af- eller bekræftet relevansen af sit udgangspunkt, og man kan lave *buy in* hos sit netværk og spørge, hvordan dette kunne blive interessant for dem at være med i. Hvis det lykkes, får man tilført ny viden og ressourcer og finder nye veje at gå – det være sig i forhold til at skifte perspektiv på problemet eller at finde inspiration til at gøre noget andet.



Ofte er det en god idé at arbejde med kreativ idéskabelse for at finde nytænkte løsninger – tredje *assignment*. Sådanne kreative arbejdsmetoder er allerede godt beskrevet (jf. eksempelvis

Higgins 1994; Jakobsen 2003). Det sidste og fjerde *assignment* er at få prototyperne ud at arbejde og helst så tidligt som muligt for at undersøge, hvordan de virker i praksis. Det kan for eksempel være en ny måde at modtage borgerne på i jobcenteret, en metode at opsamle regnvand på, der samtidig er en æstetisk oplevelse eller en ny organisationsplan for afdelingen. Måske skal man stille skarpt på baggrunden for problemet endnu en gang, måske skal man have flere ressourcer eller udnytte eksisterende ressourcer på en anden måde eller måske blot justere prototypen en anelse. Idéen er, at processen foregår i små overskuelige trin, hvor man er herre over udviklingen og de fejl, man uundgåeligt kommer til at begå undervejs og hele tiden kan få øje på næste bedste skridt.

Metoden angiver et sæt af aktiviteter, som den entreprenørielle leder kan foretage sig for at forfølge og realisere sine muligheder. Det kan være såvel de synlige og åbenlyse muligheder, som de mere potentielt tilstedeværende. Det er op til den enkelte leder at finde inspiration i metoden og anvende den i egen særlige ledelseskontekst.



AFRUNDING

Som vi skriver i indledningen, er begrebet entreprenørskab ofte en 'fremmed fugl' i en kommunal kontekst, mens *metoden* sandsynligvis er genkendelig. Det er ikke så underligt, da den er blevet til ved empirisk at undersøge, hvordan entreprenører (praktikere) gør. Vi har her i artiklen især koncentreret os om den mere *komplekse* del af lederens mange kontekster og ladet os inspirere af Sarasvathys *effectuation*-logik som tilgang til at skabe nye (velfærds)løsninger. Naturligvis skal lederen også navigere i den *simple* og *komplicerede* kontekst, og naturligvis omfatter entreprenørens tilgang også jævnligt en *causation*-logik. Dette har vi ikke fokuseret på her, da denne tilgang allerede er velbeskrevet i megen entreprenørskabsforskning – eksempelvis med fokus på at udarbejde forretningsplaner og Business Model Canvas (Osterwalder 2010). Det, vi har lagt vægt på, er at demonstrere en metode, hvor man skaber løsninger, man ikke havde kunnet forestille sig på forhånd, og som på den måde til en vis grad bidrager til at sætte udviklingen.

Udgangspunktet for den entreprenørielle proces er, at man handler ud fra de ressourcer, man har til rådighed. I stedet for at frustreres over manglende ressourcer til at løse og håndtere velfærdsopgaven, må lederen anvende, genskabe og omskabe de eksisterende ressourcer. Det kan man ikke – eller kun sjældent – alene. Måden hvorpå man opnår flere ressourcer er gennem inddragelse og involvering af netværk og andre aktører – eksempelvis ved at pulje ressourcerne, søge fonde eller inddrage frivillige. Vigtigt er, at det er den enkelte, der ud fra egne ressourcer og egen vurdering af meningsfuldhed, skaber nye løsninger, der fungerer i praksis, og at de skabes og udvikles sammen med andre. Processen efterspørger ikke blot handlinger og refleksion i en cyklisk proces – den omfatter også nye perspektiver, der gør os i stand til skabe uforudsigelige perspektiver og løsninger og hele tiden forny arbejdsprocessen.

Som vi har peget på igennem artiklen, har lederne en væsentlig opgave i at udvikle entreprenører. Måske skulle ledere og medarbejdere øve sig i kontinuerligt at skabe muligheder og nye løsninger i den daglige praksis, så organisationsmedlemmerne *bliver* entreprenører og kan bidrage aktivt og kompetent til de samskabende processer om udvikling af innovative velfærdsløsninger. For at slutte cirklen i artiklen gentager vi et centralt Sarasvathy-citat: "de mest erfarne entreprenører implementerer udtrykkeligt samskabende processer – dvs. de agerer og handler på måder, som skaber og styrker den levende cyklus". Hvad ville der ikke kunne ske, hvis offentlige organisationer var befolket af entreprenører; af 'duer, der var dansere'?

Vi har stadig et ret uudforsket undersøgelsesfelt, når det handler om at lede entreprenørielt i en offentlig kontekst. Vi håber dog, at vi her har ydet et beskedent bidrag til at skabe opmærksomhed om mulighederne ved at anvende den entreprenørielle proces og metode i ledelse.

LITTERATUR

Andersen, L. B. og A. Bøllingtoft, M. Christensen, I. B. Hald, *Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer og erfaringer* in *Politica*, 48. årg. nr. 2 2016, 228-250

Bager, L. T. m.fl. (2010): *Entreprenørskabundervisning - proces, refleksion og handling*: Aarhus Entrepreneurship Centre, Aarhus Universitet 2010:

Bandura, A. (1994): "*Self-efficacy: V.S. Ramachaudran (Ed.)*", *Encyclopedia of Human Behavior*, vol. 4: s. 71-81: New York: Academic Press.

Blenker, P. & C. Thrane, (2011): *Rigtigt svar på det forkerte spørgsmål: Entreprenørskabsundervisning*: A. Kirketerp (red.) Aarhus Universitetsforlag

Blenker m.fl. (2016) *Arbejdsbog til entreprenørskabsundervisning. Erfaringer fra PACE*, Aarhus Universitet.

Fonden for Entrepenørskab – Young Enterprise (2011): *Entrepenørskab fra ABC til Ph.D.*

Gibb, A. m. fl. (2012): *Leading the Entrepreneurial University Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions*"

Hannon, P. D. (2006): "*Teaching pigeons to dance: sense and meaning in entrepreneurship education*": *Education + Training*: Vol. 48 Iss: 5: s. 296 - 308

Hannon, P. D. (2016): *Konference om Ledelse af den entreprenørielle uddannelsesinstitution v. Fonden for Entrepenørskab*, Fredericia

Higgins, M. J. (1994): *101 Creative Problem-Solving Techniques. The Handbook of New Ideas for Business Revised Edition*: The New Management Publishing Company.

- Höpner, J., Jørgensen m.fl. (2016): *“Entreprenøriel ledelse - en forudbestemt udvikling eller et strategisk valg?”: Modstillinger i organisations- og ledelsesteori*: Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, H. S. & S.O. Rebsdorf (2003): *Ideudvikling ved kreativ innovation*: Gyldendal.
- Korsgaard m.fl. (2009): *“En ny agenda for entreprenørskabsforskningen: Dansk forskning i entreprenørielle muligheder”*: *Ledelse & Erhvervsøkonomi*: nr. 01
- Kristiansson, M. R. (2018): *Entreprenør – process- projekt*: Hans Reitzels Forlag
- Lubanski, N & Klæsøe, B (2013): *“Velfærdsstaten står over for udfordringer i den demografiske udvikling, hvor stadig færre skal forsørge stadig flere”*: *Velfærdsinnovation*: Aarhus: Aarhus universitetsforlag: s.26.
- Mauer, R., H. Neergaard, & A. K. Linstad (2017): *“Self-efficacy: Conditioning the entrepreneurial mindset”*: *Revisiting the Entrepreneurial Mind*: s. 293-317: Springer, Cham.
- National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE), (2013) *“The entrepreneurial University. From concept to action”*
- Ostervalder, A, Al. Smith & Peigner, (2010): *Business Model Generation*: Wiley, John & Sons.
- Pedersen, O.K. (2011), *Konkurrencestaten*, Hans Reitzels Forlag.
- Petersen, J. H. (2004), *13 udfordringer til den danske velfærdsstat*, Syddansk Universitetsforlag
- Rainey, H. (2009): *Understanding and managing public organisations* (Årg. 4. udgave): Wiley, John & Sons.
- Robinson, S. & P. Blenker, (2014): *Tensions between rhetoric and practice in entrepreneurship education”*: *An ethnography from Danish higher education. European Journal of Higher Education*, 4(1): s. 80-93
- Sarasvathy, S. D., m. fl (2003): Three views of entrepreneurial opportunity. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 141-160): Springer, Boston, MA.
- Sarasvathy, S. D. (2009): *Effectuation - Elements of Entrepreneurial Expertise*: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011): Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 113–135.
- Sarasvathy, S. D. (2010): *seminarium på ESBRI*
- Schumpeter, J.A: *The Theory of Economic Development*: Cambridge 1934.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.

Snowdon, D. J. & M.E. Bone (2007): *A Leader's Framework for Decision Making*, Harvard Business Review, November 2007

Spinosa, C., F. Flores & H.L. Dreyfus (1997): *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity*: MIT Press.

Sørensen, E. & Thorfing, J. (2017) <https://www.denoffentlige.dk/fem-trin-til-samskabelse>

The Quality Assurance Agency i London (QAA, 2012)

Velfærdskommissionen (december 2005), *Vores velfærd - vores valg*.

Venkataraman, S. (1997): "The distinctive domain of entrepreneurship research": *Advances in Entrepreneurship: Firm Emergence and Growth*: Volume 3, s. 119–138: JAI Press.

[i] Her repræsenteret ved iCARE-gruppen, Department of Management, Aarhus Universitet: The Interdisciplinary Community for Advanced Research in Entrepreneurship, <http://mgmt.au.dk/research/innovation-entrepreneurship-and-information-s...>