




# Entreprenørskab

I T E O R I O G P R A K S I S

Paradokser i spil



© Forfatterne og IDEA Entrepreneurship Centre 2009, 2012, 2014

**Layout:** Lund&Mus Grafisk Design ApS  
**Illustrationer:** Birger Bromann  
**Bagsidefoto:** Jonas Ahlstrøm  
**Tryk:** Narayana Press, Gylling

2. udgave, 1. oplag, 2014

**ISBN:** 978-87-7674-792-3

Kopiering af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt  
ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

**IDEA Entrepreneurship Centre**  
Engstien 1  
6000 Kolding  
Telefon: 6550 1390  
[www.idea-sdu.dk](http://www.idea-sdu.dk)

**Udgives i samarbejde med:** Syddansk Universitetsforlag  
Campusvej 55  
5230 Odense M  
[www.universitypress.dk](http://www.universitypress.dk)



# Indhold

- 13 ■ **Forord**
- 17 ■ **Introduktion – Bogens ide**
  - 18 Målgruppe
  - 19 Idégrundlag: teori og praksis i spil
  - 21 Kapitlernes firdelte opbygning
  - 32 **Entrepenørskab: En verden af paradokser**
  - 24 Bogens struktur
    - 26 **Sektion 1: Velkommen til entrepenørskab**
    - 26 **Sektion 2: Den entrepenørielle proces**
    - 27 **Sektion 3: Det entrepenørielle indhold**
    - 28 **Sektion 4: Den entrepenørielle kontekst**
  - 29 Supplerende materiale
  - 29 Feedback
- 31 ■ **Kapitel 1 – Hvad er entrepenørskab?**
  - 32 En Elevator-Pitch for entrepenørskab
    - 32 **Elevator-pitch for dig**
    - 33 **Elevator-pitch for eksisterende organisationer**
    - 34 **Elevator-pitch for samfundet**
  - 35 Det historiske flashback
    - 35 **Den økonomiske tradition**
    - 37 **Den social-psykologiske tradition**
    - 38 **Dannelsestraditionen**
    - 39 **Fornyelsestraditionen**
  - 40 Bogens udgangspunkt
    - 40 **En komplementær tilgang**
    - 42 **Centrale temaer**
    - 43 **Kontekstens betydning**
  - 44 Klar til afgang
- 49 ■ **Kapitel 2 – Hvem er entrepenøren?**
  - 49 Mød praksis
    - 49 **At have en drøm**
    - 51 **Ingeniør på udebane**
  - 53 Din umiddelbare fortolkning
  - 54 Teorier om entrepenørskab
    - 54 **Entreprenøren er en skyggefigur**

55	<b>Entreprenører er Born</b>
57	<b>Entreprenører er Made</b>
62	<b>Entreprenører: Born eller Made?</b>
64	En teoretisk fortolkning
64	<b>Born-perspektivet</b>
65	<b>Made-perspektivet</b>
67	Afprøvning af teori

### 71 ■ Kapitel 3 – Tilblivelse af muligheder

71	Mød praksis
71	<b>En fremragende ide</b>
73	Din umiddelbare fortolkning
73	Teorier om entreprenørskab
74	<b>Mulighed versus ide</b>
75	<b>Omfanget af intentioner og muligheder</b>
77	<b>Typer af muligheder</b>
80	<b>Muligheder opdages</b>
82	<b>Muligheder skabes</b>
84	<b>Muligheder: opdaget eller skabt?</b>
85	En teoretisk fortolkning
85	<b>Opdagelsesperspektivet</b>
86	<b>Skabelsesperspektivet</b>
87	Afprøvning af teori

### 91 ■ Kapitel 4 – Evaluering af muligheder

91	Mød praksis
91	<b>“The Sky is the Limit”</b>
95	Din umiddelbare fortolkning
95	Teorier om entreprenørskab
96	<b>Hvad er evaluering?</b>
97	<b>Den instrumentelle evaluering</b>
102	<b>Evaluering gennem legitimitetsskabelse</b>
105	<b>Evaluering: instrumentelt eller legitimt?</b>
107	En teoretisk fortolkning
107	<b>Det instrumentelle perspektiv</b>
108	<b>Legitimitetsperspektivet</b>
109	Afprøvning af teori

## 113 ■ Kapitel 5 – Organisering af muligheder

- 113 Mød praksis
- 113 **En kendt kok: “Det skete bare”**
- 117 Din umiddelbare fortolkning
- 118 Teorier om entreprenørskab
- 118 **Hvad er en organisation?**
- 120 **Hvad involverer organisering?**
- 124 **Organisering er ikke altid en succes**
- 125 **Organisering kan planlægges**
- 128 **Organisering handler om improvisering**
- 130 **Organisering: planlægning eller improvisering?**
- 131 En teoretisk fortolkning
- 131 **Planlægningsperspektivet**
- 132 **Improviseringsperspektivet**
- 133 Afprøvning af teori

## 137 ■ Kapitel 6 – Ressourcer

- 137 Mød praksis
- 137 **En ide om 3d-tæpper**
- 141 Din umiddelbare fortolkning
- 141 Teorier om entreprenørskab
- 142 **Fra markeds- til resourcefokus**
- 143 **Ressourceteori**
- 146 **En tredeling af ressourcer**
- 149 **Ressourceudnyttelse**
- 150 **Ressourceudforskning**
- 152 **Ressourcer: udnytte eller udforske?**
- 153 En teoretisk fortolkning
- 153 **Udnyttelsesperspektivet**
- 154 **Udforskningsperspektivet**
- 155 Afprøvning af teori

## 157 ■ Kapitel 7 – Netværk

- 157 Mød praksis
- 157 **Hiphopundergrundskultur i Vejle**
- 161 Din umiddelbare fortolkning
- 161 Teorier om entreprenørskab

162	<b>Teorier om entreprenørskab og netværk</b>
163	<b>Heterogenitetsargumentet</b>
166	<b>Homogenitetsargumentet</b>
168	<b>Effektive netværk er situationsafhængig</b>
170	<b>Netværk set som et rationelt redskab</b>
172	<b>Indlejret i netværk</b>
174	<b>Netværk: rationelt eller indlejret?</b>
175	En teoretisk fortolkning
175	<b>Det rationelle perspektiv</b>
176	<b>Det indlejrede perspektiv</b>
177	Afprøvning af teori
<b>181</b>	<b>■ Kapitel 8 – Forretningsplanen</b>
181	Mød praksis
181	<b>De fire F'er som grundsten</b>
183	Din umiddelbare fortolkning
184	Teorier om entreprenørskab
184	<b>Forretningsplanen: kontekst, indhold og proces</b>
187	<b>Planlægning</b>
188	<b>Forretningsplanens indhold</b>
190	<b>Forretningsplanen som styringsredskab</b>
192	<b>Forretningsplanen som kreativitetsbremse</b>
194	<b>Forretningsplan: styringsredskab eller kreativitetsbremse?</b>
195	En teoretisk fortolkning
195	<b>Styringsperspektivet</b>
195	<b>Kreativitetsbremse-perspektivet</b>
196	Afprøvning af teori
<b>199</b>	<b>■ Kapitel 9 – Intraprenørskab</b>
199	Mød praksis
199	<b>Et guldæg af format</b>
202	Din umiddelbare fortolkning
202	Teorier om entreprenørskab
203	<b>Baggrundshistorien</b>
205	<b>Et mangfoldigt begreb</b>
209	<b>Processen bag intraprenørskab</b>
211	<b>Top-down-intraprenørskab</b>

212	<b>Bottom-up-intraprenørskab</b>
216	<b>Intraprenørskab: Top-down eller Bottom-up?</b>
218	En teoretisk fortolkning
218	<b>Top-down-perspektivet</b>
219	<b>Bottom-up-perspektivet</b>
220	Afprøvning af teori
<b>223</b>	<b>■ Kapitel 10 – Socialt entreprenørskab</b>
223	Mød praksis
223	<b>Ældres rettigheder i fokus</b>
226	<b>IT-hjælpe midler til kognitivt handicappede</b>
228	Din umiddelbare fortolkning
228	Teorier om entreprenørskab
229	<b>Introduktion af socialt entreprenørskab</b>
231	<b>Socialt entreprenørskab som et kontinuum</b>
232	<b>At skabe en bedre verden</b>
233	<b>Socialt entreprenørskab som forretning</b>
234	<b>Dannelses- og fornyelsestraditionen</b>
235	<b>Socialt entreprenørskab: forretning eller bedre verden?</b>
236	En teoretisk fortolkning
236	<b>Forretningsperspektivet</b>
237	<b>Bedre verden-perspektivet</b>
238	Afprøvning af teori
<b>241</b>	<b>■ Kapitel 11 – Syntese og afrunding</b>
241	Bogens paradokser
243	Paradoksernes syntese
243	<b>En objektivistisk tilgang</b>
245	<b>En subjektivistisk tilgang</b>
246	Tilgangenes fordele og begrænsninger
247	Din rejse begynder først nu
<b>251</b>	<b>■ Emneregister</b>





# Figurer og tabeller

## 17 ■ Introduktion – Bogens ide

- Figur I: Bogens brug af læringscirkel
- Tabel I: Forskelle mellem målgrupper
- Tabel II: Bogens struktur, sektioner og kapitler

## 31 ■ Kapitel 1 – Hvad er entreprenørskab?

- Figur 1.1: Bogens forståelse af entreprenørskab
- Figur 1.2: Centrale temaer for entreprenørskab

## 49 ■ Kapitel 2 – Hvem er entreprenøren?

- Figur 2.1: Gartners situationsbetingede model
- Figur 2.2: Internt stimuleret entreprenørskab
- Figur 2.3: Eksternt stimuleret entreprenørskab
- Tabel 2.1: Paradokset: Born eller Made?

## 71 ■ Kapitel 3 – Tilblivelse af muligheder

- Figur 3.1: Er dette en mulighed?
- Figur 3.2: Schumpetersk versus Kirznersk mulighed
- Figur 3.3: To forståelser af muligheder
- Figur 3.4: Individet og mulighedsopdagelse
- Figur 3.5: En muligheds-skabelses-model
- Tabel 3.1: Omfang af muligheder og intentioner i DK (% af befolkningen)
- Tabel 3.2: Paradokset: opdaget eller skabt?

## 91 ■ Kapitel 4 – Evaluering af muligheder

- Figur 4.1: En processuel model for mulighedsevaluering
- Figur 4.2: VIQ-modellen
- Tabel 4.1: Paradokset: instrumentelt eller legitimt?

## 113 ■ Kapitel 5 – Organisering af muligheder

- Figur 5.1: Organisationsdiagram Meyer Gruppen
- Figur 5.2: Udviklingen af en ny organisation
- Figur 5.3: Organiseringens bestanddele
- Figur 5.4: Centrale aktiviteter i opstartsprocessen
- Figur 5.5: Bortfald i den entreprenørielle proces i DK (% af befolkningen)
- Figur 5.6: Planlægningsperspektivet

- Figur 5.7: Improviseringsperspektivet  
Figur 5.8: Improviseringsperspektivet uddybet  
Tabel 5.1: Paradokset: planlægning eller improvisering?

### 137 ■ Kapitel 6 – Ressourcer

- Figur 6.1: LogoPaints 3D-tæpper  
Tabel 6.1: Ressourcevurdering  
Tabel 6.2: Tre kategorier af ressourcer  
Tabel 6.3: Paradokset: udnytte eller udforske?

### 157 ■ Kapitel 7 – Netværk

- Figur 7.1: Svage relationer og et heterogent netværk  
Figur 7.2: Stærke relationer og et homogent netværk  
Figur 7.3: Heterogene og homogene netværk på tværs af organisationens livscyklus  
Tabel 7.1: Paradokset: rationelt eller indlejret?

### 181 ■ Kapitel 8 – Forretningsplanen

- Figur 8.1: Forretningsplanens kontekst, indhold og proces  
Tabel 8.1: Tre eksempler på indhold i forretningsplanen  
Tabel 8.2: Paradokset: styringsredskab eller kreativitsbremse?

### 199 ■ Kapitel 9 – Intraprenørskab

- Figur 9.1: Forgreninger i forskning i intraprenørskab  
Figur 9.2: Inkrementel versus radikal fornyelse  
Figur 9.3: Intraprenørskab som en proces  
Figur 9.4: Top-down og Bottom-up processer  
Tabel 9.1: Balancen mellem Top-down og Bottom-up  
Tabel 9.2: Paradokset: Top-down eller Bottom-up?

### 223 ■ Kapitel 10 – Socialt entreprenørskab

- Tabel 10.1: En kontinuumforståelse af socialt entreprenørskab  
Tabel 10.2: Paradokset: forretning eller bedre verden?

### 241 ■ Kapitel 11 – Syntese og afrunding

- Tabel 11.1: Bogens paradokser





# Forord

På det globale marked for lærebøger vrimler det i disse år med lærebøger om entreprenørskab, virksomhedsetablering og forretningsudvikling.

Denne bog adskiller sig fra denne store mængde af lærebøger på flere måder.

For det første er den ikke en “køgebog” med skråsikre opskrifter på, hvorledes man bliver en succesfuld iværksætter. Netop derfor er bogen så inspirerende – den er en introduktion til en verden af paradokser. Derfor ægger den til samtale og debat, og den leder læserne frem til deres egen særlige forståelse af, hvad entreprenørskab er for dem, og inspirerer dem til at finde deres helt egen opskrift på, hvorledes de skal skabe deres nye virksomhed, projekt eller initiativ.

For det andet har denne lærebog en mængde store og små eksempler fra den danske verden af iværksættere. Denne samling er værdifuld i sig selv, fordi vi nu for første gang får et gennemgribende dansk eksempelmateriale. Men det mærkes, at eksemplerne bruges i pædagogisk øjemed. Derfor præger de lærebogens tekster og den fremgangsmåde, som anvendes i de enkelte kapitler. De har fået mere nærvær og virker med en styrket relevans for læsere, som har den danske kontekst inde på livet.

For det tredje bryder bogen med den traditionelt dominerende tilgang, hvor forståelsen af iværksætternes adfærd og handlinger filtreres gennem traditionelle ledelsesteoriens synsvinkler. Her fremhæves hele tiden de teoretiske strømninger, som udgør kernen i entreprenørskabets teorier.

Derfor giver bogen en nuanceret indsigt i de mange forskellige opfattelser, som præger forståelsen af drivkræfterne bag den entreprenørielle adfærd og praksis i almindelighed og i Danmark i særdeleshed.

Bogens 11 kapitler er organiseret omkring tre centrale temaer: fortolkninger af entreprenørskabets væsen, forståelser af den entreprenørielle proces og forklaringer på den rolle, den entreprenørielle kontekst har. Derigennem føres læseren gennem entreprenørskabets praktiske kerne og paradokser fra opdagelse eller skabelse over evaluering til organisering af nye muligheder.

Læserne holdes gennem hele bogen i en læringscirkel, der går fra eksempler fra praksis over den umiddelbare fortolkning af eksemplet til de mulige teoretiske fortolkninger og videre frem mod eksperimenterende afprøvninger af det, som skal læres.

I bogens afsluttende kapitel 11 – som både er et læringsmæssigt og teoretisk scoop – opsummeres kapitlernes mange paradokser i et sammenfattende spændingsfelt og et forslag til en syntese. I denne syntese opregnes to væsensforskellige tilgange til forståelsen af entreprenørskab: den objektiverede og den subjektiverede fortolkning. Syntesen er enkel: Se ikke de to væsensforskellige tilgange som et enten-eller, men som et både-og. Det gælder med andre ord om at finde sin egen balance i en verden af såvel praktiske som teoretiske paradokser. Når man har fundet den, bliver man styrket som handlende menneske.

Bogen er relevant for studerende med alle mulige forskellige faglige ståsteder. For bogens centrale pointe er, at studerende og kandidater fra de videregående uddannelser får brug for andet og mere end deres specialiserede faglige viden, hvis de vil begå sig i fremtidens samfund. De kommer uden undtagelse til at arbejde i tværfaglige sammenhænge og med nye projekter og ideer, uanset om de vælger karrieren som selvstændige eller lønmodtagere. Deres udfordring kan være forretningsmæssig, men den kan også være faglig, kulturel eller samfundsmæssig. Det er her, entreprenørskab kan give de studerende noget ekstra, ikke blot et ekstra fag, men også en entreprenøriel tilgang til deres eget fag og til skabelse af deres egen karriere. Den ligger ikke blot og venter derude – den skal skabes af dem selv.

Det er herligt at læse en bog, som i et ligefremt sprog formår at fremstille teorierne om iværksætteri og entreprenøriel adfærd på teorifeltets egne præmisser.

Poul Rind Christensen  
*Professor og leder af IMEET,  
International Master in Entrepreneurship Education & Training  
Handelshøjskolen, Aarhus Universitet*







# Introduktion – Bogens ide

Det er en glæde for os at præsentere en af de første danske lærebøger om entreprenørskab. Entreprenørskab er et vigtigt og begivenhedsrigt studiefelt. Skabelsen af nye organisationer og fornyelse i eksisterende organisationer er nøglen til jobskabelse og vækst i det moderne samfund. Og så er det spændende, at det handler om at skabe noget nyt. Entreprenører er mennesker, der gør en forskel.

Bogen adskiller sig på mange måder fra den typiske lærebog om entreprenørskab. Først og fremmest definerer vi entreprenørskab som et bredt fænomen. Det handler fundamentalt om nye muligheds tilblivelse, deres evaluering og organisering. En sådan adfærd kan lede til skabelsen af en ny og selvstændig organisation. Men entreprenørskab kan også finde sted inden for mange andre organisatoriske kontekster (foreninger, offentlige institutioner, eksisterende virksomheder osv.). Vi viser, hvordan entreprenørskab har mange forskellige fremtrædelsesformer i forskellige kontekster. Traditionelle lærebøger er afgrænset til at forstå entreprenørskab som skabelsen af nye organisationer.

Desuden fremhæver vi den teori og viden, der er speciel for entreprenørskab. De fleste andre lærebøger har fokus på “How to” udvikle og drive nye og små virksomheder ved at henvise til den teori, som allerede er velkendt fra managementlitteraturen.

Sidst, men ikke mindst tilbyder vi en spændende, men alternativ pædagogisk tilgang til entreprenørskabsuddannelse. Tilgangen er vigtig, da den tager afsæt i konkrete entreprenørielle fortællinger. Du vil møde “virkelighedens entreprenører”, og du vil blive udfordret til at tage beslutninger på deres vegne – at sætte dig i deres sted. Først herefter inddrages teorier og begreber om entreprenørskab. Tilgangen inkluderer ligeledes din opstilling af egne forsøg med at afprøve den genererede teori og viden i nye entreprenørielle situationer. Pædagogikken bag andre lærebøger er typisk mere traditionel og fokuserer primært på at præsentere teori, som bliver krydret med empiriske eksempler. Vores pædagogiske tilgang er alene et tilbud. Hvis du vil, kan bogen sagtens bruges som en traditionel lærebog. Vi har også koblet bogen til IDEA-Textbook, et websted, der giver dig adgang til videocases, opgaver og artikler, som støtter op om bogen. Mere om det senere.

Nedenfor introducerer vi målgruppe, idegrundlag, indhold, struktur og pædagogisk tilgang. Overordnet når vi anvender begrebet “entreprenørskab”, henviser vi til et bredt begreb, der indfanger bogens emneområde som helhed. Entreprenørskab defineres indledningsvis som opdagelse eller skabelse af nye muligheder, der evalueres og udnyttes gennem organisering. Tæt relateret til begrebet entreprenør-

skab er begrebet “den entreprenørielle proces”. Vi definerer processen som bevægelsen fra at opdage eller skabe en mulighed, evaluere denne til endeligt at udnytte den gennem organisering. Som sådan kan organiseringen lede til en ny organisation. Det kan enten være en selvstændig organisation eller en ny organisation inden for rammerne af en nuværende forening, offentlig institution eller virksomhed. Et tredje gennemgående begreb er “entreprenør”. Begrebet refererer til det individ, der initierer, efterstræber og skaber entreprenørskab. Mange andre begreber bliver løbende præsenteret i bogen.

### ■ Målgruppe

Bogen har en introducerende karakter. Derfor er bogens målgruppe alle jer studerende, som ikke før er blevet undervist i entreprenørskab. Det er en bog, der både henvender sig til jer, der vil være entreprenører, og alle andre. Man kan tale om en specifik målgruppe, der ønsker at starte virksomhed, og en bredere målgruppe, der ønsker at udvikle deres entreprenørielle tankegang. Hvis du er medlem af den første gruppe, vil bogen give dig en stor indsigt i, hvordan entreprenører handler og skaber værdi. Du vil få øget forståelse for opstartsprocesser, og læringsmæssigt vil du sikkert søge efter instrumentelle og meget konkrete kompetencer. Er du derimod medlem af den sidstnævnte brede målgruppe, er det bogens værdi, at den introducerer en bunke principper, der kan anvendes i samtlige situationer, som handler om at skabe noget nyt. Det er lige meget, om den situation knytter sig til design, humaniora, politologi eller et andet fagområde. Du vil forhåbentlig udvikle dig til at blive mere entreprenøriel i din tankegang, og læringsmæssigt vil du sikker søge at forstå, hvorledes man opdager, evaluerer og organiserer muligheder. Nedenstående tabel viser nogle grundlæggende forskelle mellem de to målgrupper.

**Tabel I: Forskelle mellem målgrupper**

	Specifik målgruppe	Bred målgruppe
<b>Karriereambition</b>	Har konkret ambition om at starte virksomhed	Har ambition om at arbejde med entreprenørielle problemstillinger
<b>Overordnet rationale</b>	At forstå opstartsprocesser	At udvikle en entreprenøriel tankegang
<b>Læringsbehov</b>	Søger konkrete og instrumentelle kompetencer	Søger en evne til at opdage, evaluere og organisere muligheder

Lige meget hvilken målgruppe du er medlem af, er undervisning i entreprenørskab vigtigt for dig. Studerende, som har modtaget denne type af undervisning, adskiller sig fra deres medstuderende. Det viser sig, at disse studerende har en større tendens til at starte nye organisationer i sammenligning med studerende generelt set. Herudover er de mere effektive i at akkumulere finansielle aktiver, og de modtager højere løn samt deltager i højere grad i produktudvikling og andre forsknings- og udviklingsaktiviteter end andre studerende (Autio 2007).

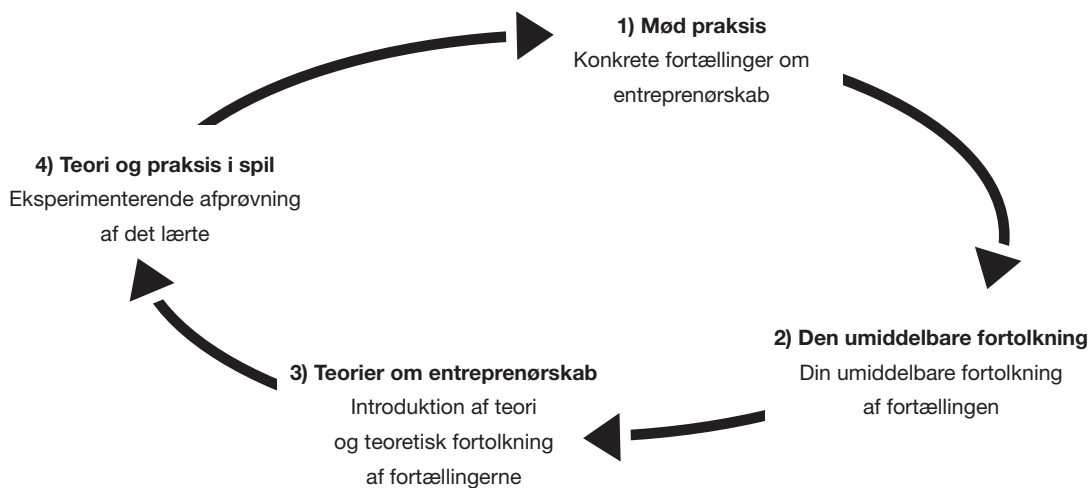
### ■ Idegrundlag: teori og praksis i spil

Meget taler for, at undervisning i entreprenørskab bør være forskellig fra din normale undervisning. Grunden er, at det handler om at lære dig at skabe noget, der endnu ikke eksisterer. Traditionel undervisning vedrører typisk, hvordan man gebærder sig inden for noget, der allerede er skabt. For eksempel, hvordan man handler inden for en allerede eksisterende organisation eller på et kendt marked. I undervisning i entreprenørskab skal der derudover være rum til at stimulere entreprenøriel fantasi, risikovillighed, handlingsorientering og selvstændig stillingtagen. Derfor er det ikke nok, at du tilegner dig faglig viden og færdigheder. Du skal også evne at bruge viden og linke den til egen situation, aktiviteter, erfaringer og kreativitet. Bogen støtter dig i at indfange den entreprenørskabskomplekse, kreative og skabende natur.

Bogens idegrundlag er inspireret af Kolbs (1984) læringscirkel. En cirkel, der skubber dig ud i den entreprenørielle praksis. Du skal ikke blot læse om den. Cirklen betyder også, at du vil blive præsenteret for entreprenørskab fra en dybdegående og teoretisk vinkel. Såvel praksis, teori, eksperimentel læring som refleksion er i spil. Glæd dig.

Kolbs læringscirkel består af fire aktiviteter. 1) Dens udgangspunkt er de praksisnære fortællinger om entreprenørskab, som i bogen tager form af tekst, og i mange tilfælde er der også tilknyttet en videocase. Hermed aktiveres din læringsproces. 2) Så sættes fokus på din umiddelbare refleksion og fortolkning af, hvad der sker i fortællingen og hvorfor. 3) Først herefter inddrages relevant teori, og vi giver dig en smagsprøve på, hvordan fortællingerne kan fortolkes i lyset af teorien. 4) Med afsæt i disse tre læringsaktiviteter er du endelig klar til selv at eksperimentere med den viden, som du har tilegnet dig ved at læse kapitlet. Vi tilbyder nogle forsøg, som du kan gennemgå for at afprøve din nye viden. Læringscirklen, som er illustreret i figur I, kan hermed starte på ny.

Figur I: Bogens brug af læringscirkel



Kilde: Inspireret af Kolb (1984)

## ■ Kapitlernes firdelte opbygning

Bogens kapitler er opbygget ud fra læringscirkelns logik. Det betyder også, at der i hvert kapitel anvendes et meget forskelligt sprogbrug, der strækker sig over såvel et teoretisk sprog som dagligdagssprog. Endelig er hvert af bogens kapitler inddelt i fire afsnit, der svarer til læringscirkelns dimensioner. De fire afsnit er:

### **Mød praksis**

Kapitlerne åbnes med konkrete fortællinger om entreprenørskab i form af tekst. Videoer er ofte også tilgængelige via [www.idea-textbook.dk](http://www.idea-textbook.dk), som indeholder interviews med de entreprenører, som teksten handler om.

### **Din umiddelbare fortolkning**

Herefter følger øvelser, som guider dig til at reflektere over og skabe din umiddelbare fortolkning af entreprenørernes fortællinger. Hvad sker der i fortællingerne, og hvorfor sker det?

### **Teorier om entreprenørskab**

Herefter introduceres relevante teorier om entreprenørskab til at fortolke fortællingerne yderligere og tilføje dem teoretiske vinkler. Denne del fokuserer på at præsentere teorien på en nuanceret facon. Derfor er teoriopræsentationen opbygget omkring et paradoks. Paradokset giver dig alsidige og spændende teoretiske redskaber til at fortolke de entreprenørielle fortællinger.

### **Afprøvning af teori**

Den sidste del af kapitlet giver forslag til, hvordan den viden og teori, der hidtil er blevet diskuteret i kapitlet, kan afprøves i en anden entreprenøriel kontekst. Hvordan kan vi forstå den erhvervede viden og teori i lyset af andre situationer end lige netop dem, der er skitseret af de fortællinger, som indledningsvis præsenteres i hvert kapitel?

## ■ Entreprenørskab: En verden af paradokser

Teorier om entreprenørskab er fyldt med spændinger og dilemmaer, som ved første øjekast kan forekomme modstridende. For eksempel præsenterer mange teorier den entreprenørielle proces som en målrettet handling, det er muligt for entreprenøren at planlægge på forhånd. Entreprenøren kan altså forudsige processen, og dermed hvilke skridt han eller hun skal bevæge sig igennem for at opnå målet. Tænk puslespil. Teorierne antager, at der fra begyndelsen eksisterer et billede af det puslespil, der skal lægges. Den entreprenørielle proces handler om at lave de rigtige planer og tage de optimale beslutninger, så brikkerne kan blive lagt på en sådan måde, at puslespillet bliver fuldendt.



Andre teorier understreger, at entreprenøren ikke på forhånd kan forudsige, hvilket mål der skal opnås, og hvordan han eller hun kan opnå det. Billedet af det, som entreprenøren vil skabe, eksisterer endnu ikke. Entreprenørskab er simpelthen for uforudsigeligt til, at man kan planlægge alt på forhånd – det handler jo om at skabe en fremtid i form af et produkt, marked eller lignende, som vi endnu ikke kender. I stedet må entreprenøren prøve sig frem på improviserende vis, skridt for skridt. Tænk kludetæppe. Et sådant tæppe skabes, ved at man gradvis samler en masse nye og gamle materialer (stoffer, silkebånd, broderier, knapper m.m., som eksisterer i et væld af farver og kvaliteter) til et meningsfuldt mønster. Herudfra kan mange forskellige flotte og knap så flotte kludetæppekreationer skabes. Set i dette



lys handler den entreprenørielle proces om, at entreprenøren gennem små skridt og improvisering skaber en entreprenøriel proces med de materialer, som han eller hun kan få fat i. Resultaterne af processen kan være mange forskellige organisationer, produkter eller markeder.

På denne måde præsenterer bogen teorier om entreprenørskab som en samling af paradokser. Generelt er et paradoks et modstridende udsagn, der i bogen vil blive introduceret som to uoverensstemmende teoretiske perspektiver. Perspektiverne kan dermed opfattes som hinandens modpoler. Vi ønsker hermed at understrege teoriernes spændingsfyldte natur, som igen reflekterer de dilemmaer, som entreprenøren møder i sin hverdag. Som entreprenør vil du ofte blive efterladt i en gådefuld situation, hvor du skal gøre op med dig selv, hvilket af paradoksens perspektiver der er anvendelige til at forstå entreprenørskab. Du skal være kritisk og tage stilling.

Paradokserne i bogen er dog ikke kun “enten-eller” paradokser til trods for, at de ofte bliver præsenteret i forholdsvis ekstreme udgaver. Formålet er at adskille paradoksets perspektiver fra hinanden. Der er ganske enkelt tale om stiliserede fortolkninger. Men i praksis er der typisk tale om, at begge paradoksets perspektiver i en kombineret form er yderst anvendelige til at forstå, hvad der sker i den entreprenørielle proces.

### ■ **Bogens struktur**

Du kan vælge at læse bogen i sin helhed. Men dens opbygning giver også mulighed for, at du kan udvælge de dele af bogen, som du finder mest relevante i lyset af din faglighed, dine interesser osv. Derfor er bogen opbygget omkring fire overordnede sektioner, som hver især kan anvendes selvstændigt. Sektionerne er:

#### **Velkommen til entreprenørskab**

#### **Den entreprenørielle proces**

#### **Det entreprenørielle indhold**

#### **Den entreprenørielle kontekst**

Hver sektion udgøres af en mindre gruppe kapitler. Disse kapitler omhandler et centralt fagområde inden for entreprenørskab. Som du kan se af tabel II, har vi udvalgt centrale teoretiske paradokser, der er relateret til hvert fagområde.



**Tabel II: Bogens struktur, sektioner og kapitler**

<b>Sektioner</b>	<b>Kapitler</b>	<b>Paradokser</b>
<b>Velkommen til entreprenørskab</b>	1 Hvad er entreprenør- skab? 2 Hvem er entreprenøren?	Introduktion – intet paradoks Born eller Made?
<b>Den entreprenørielle proces</b>	3 Tilblivelse af muligheder 4 Evaluering af muligheder 5 Organisering af mulig- heder	Opdaget eller skabt? Instrumentelt eller legitimt? Planlægning eller improvisering?
<b>Det entreprenørielle indhold</b>	6 Ressourcer 7 Netværk 8 Forretningsplanen	Udnytte eller udforske? Rationelt eller indlejret? Styringsredskab eller kreativitetsbremse?
<b>Den entreprenørielle kontekst</b>	9 Intraprenørskab  10 Socialt entreprenørskab	Bottom-up eller Top-down?  Forretning eller bedre verden?

### **Sektion 1: Velkommen til entreprenørskab**

I bogens første sektion vil du blive konfronteret med to kapitler. Kapitel 1 introducerer det entreprenørielle fænomen. Hvorfor er det vigtigt set ud fra en individuel, organisatorisk og samfundsmæssig vinkel, og hvordan er fænomenet blevet opfattet i et historisk perspektiv? Sidst, men ikke mindst gives et indblik i de centrale begreber, som ligger til grund for bogen.

I kapitel 2 vendes blikket mod beslutningen om at drage ud på en entreprenøriel karrierevej. Hvorfor beslutter nogle personer sig for at blive entreprenører og ikke andre? Hvem er entreprenøren? Kan man udpege ham eller hende i mængden? Er entreprenør noget, som man er født til at blive, eller noget, vi alle har potentiale for at blive? Især diskuteres paradokset: Born eller Made?

### **Sektion 2: Den entreprenørielle proces**

Tilblivelse, evaluering og organisering af nye muligheder er tre nøgleaktiviteter, der knytter sig til den entreprenørielle proces' opståen og realisering. Du vil i bogens anden sektion møde tre kapitler. Det første (kapitel 3) diskuterer de omstændigheder, der leder til en ny muligheds tilblivelse. Specielt diskuteres det, om muligheder er til stede rundt omkring os til alle tider og bare venter på at blive opdaget. Eller er muligheder noget, som individet selv skaber? Paradokset er altså, om muligheder bliver opdaget eller skabt.

Sektionens andet kapitel (kapitel 4) giver indblik i, hvordan entreprenøren kan evaluere sin(e) mulighed(er). Evaluering omhandler processen forbundet med, at muligheden vurderes i lyset af, om den giver mening på markedet, eller hvad der er behov for at gøre for at give den mening. Det diskuteres, hvorvidt mulighedsevaluering er en systematisk og analytisk proces. Eller hvorvidt evalueringen i højere grad skal forstås som en legitimeringsproces, hvor entreprenøren gennem interaktion med markedet forsøger at opnå legitimitet omkring sit virke. Således præsenterer kapitlet mulighedsevaluering i lyset af paradokset: instrumentelt eller legitimt?

Det sidste kapitel i sektionen (kapitel 5) sætter fokus på, hvordan muligheder kan organiseres. Muligheder bliver først for alvor synlige for investorer, kunder m.m., når de organiseres. Derfor involverer enhver entreprenøriel proces, at der udvikles strukturer og rutiner, som kan støtte op omkring organiseringen, som kan lede til en selvstændig organisation eller en ny organisation inden for en eksisterende organisation. Kan denne organisatoriske bestræbelse planlægges og forudsiges, eller er processen kendetegnet ved at være improviserende? Dette er et spørgsmål, som vi vil tage fat på i dette kapitel under diskussionen af paradokset: planlægning eller improvisering?

### **Sektion 3: Det entreprenørielle indhold**

Bogens tredje sektion har fokus på nogle temaer, der udgør centrale problemstillinger i den entreprenørielle proces, hvor muligheder bliver til, evalueres og organiseres. I sektionens første kapitel (kapitel 6) vil du blive konfronteret med temaet ressourcer. Hvad er ressourcer? Ressourcer opdeles i kapitlet i tre typer: finansielle ressourcer, menneskelige ressourcer og sociale ressourcer. Det diskuteres, hvordan en ressources værdi kan vurderes. Det diskuteres også, hvorvidt entreprenøren skal udnytte de ressourcer, han eller hun på et givet tidspunkt har kontrol over, for at udnytte en mulighed, eller om entreprenøren skal anvende disse ressourcer på at udforske nye og flere muligheder. Dermed diskuteres følgende paradoks: udnytte eller udforske?

Sektionens efterfølgende kapitel (kapitel 7) behandler netværk og det at netværke. Entreprenørens sociale og forretningsmæssige netværk er vigtigt. Kapitlet gennemgår forskellige typer af netværk, som entreprenøren anvender, og hvordan forskellige udfordringer i den entreprenørielle proces åbner et behov for forskellige typer af netværk. Skal man forstå netværk som et rationelt redskab, som entreprenøren har til rådighed, eller skal man i højere grad se netværk som vilkår, der omgiver entreprenøren, og som vanskeligt lader sig styre? Paradokset, som diskuteres, er således: rationelt eller indlejret?

Kapitel 8 giver indblik i forretningsplanen, som er et centralt emne i entreprenørskab. Forretningsplanens rolle i den entreprenørielle proces og dens betydning diskuteres. Er forretningsplanen et værdifuldt styringsredskab i den ofte kaotiske entreprenørielle proces; et værktøj, der støtter entreprenøren i og fremmer en struktureret og helhedsorienteret forståelse af ideen og dens potentiale? Eller er forretningsplanen snarere en hæmsko for, at ideen kan modnes, og at nye muligheder overvejes undervejs i processen? Paradokset er med andre ord, om forretningsplanen er et styringsredskab eller en kreativitetsbremse.

#### **Sektion 4: Den entreprenørielle kontekst**

Bogens sidste sektion understreger, at den entreprenørielle proces ikke finder sted i et vakuum. Forskellige kontekster medvirker til at forme processen. Sektionens kapitler gennemgår to interessante kontekster for entreprenørskab. Det første kapitel (kapitel 9) introducerer entreprenørskab inden for konteksten af en eksisterende organisation. Dette fænomen bliver ofte kaldt intraprenørskab. Nye ideer, som skal opdages eller skabes, evalueres samt organiseres, opstår også inden for rammerne af eksisterende organisationer i stil med opstart af nye selvstændige organisationer. Men sker dette i kraft af ledelsesinitierede og ledelsesunderstøttede processer, eller er det medarbejderes initiativ og engagement, som skaber intraprenørskab? Centralt for kapitlet er dermed diskussionen af paradokset: Top-down eller Bottom-up?

Kapitel 10 giver en forståelse for den sociale entreprenør, som danner eller skaber en ny organisation for blandt andet at opnå sociale mål eller bidrage til sociale aktiviteter, så der skabes bedre vilkår for mennesker lokalt eller globalt. Emnet for kapitlet er således socialt entreprenørskab. Men hvordan skabes socialt entreprenørskab? Er socialt entreprenørskab skabelsen af en bedre verden, hvor sociale mål er de eneste mål, en social entreprenør sætter? Og indebærer dette, at profit og kommerciel udveksling er helt uhørt? Eller betyder skabelsen af en bedre verden, at en økonomisk bæredygtig forretning skal op at stå, for at den sociale entreprenør kan bidrage til sociale aktiviteter? Det vil sige, at de sociale mål ikke længere er de primære, men blot sekundære mål, fordi profit og kommerciel udveksling prioriteres. Paradokset i kapitlet er således: forretning eller bedre verden?

Ud over de ti centrale kapitler indeholder bogen et opsummerende kapitel 11. Det samler op på bogens diskussioner. Specielt vægtes paradokserne, som er blevet behandlet i bogen. Kapitlet diskuterer, om der eksisterer en større sammenhæng mellem de præsenterede paradokser, som yderligere kan understøtte vores forståelse af entreprenørskab.

## ■ Supplerende materiale

Øvelser i bogen henviser undervisere og studerende til online materiale, som er at finde ved hjælp af følgende link: [www.idea-textbook.dk](http://www.idea-textbook.dk). Her er der mulighed for at downloade videosegmenter, som understøtter din læring og gør undervisningssituationen og din læring ekstra levende og spændende.

## ■ Feedback

Vi vil sætte stor pris på at modtage din feedback, såfremt du har ris eller ros til bogens opbygning, tone, indhold eller anvendelsesområde. Din feedback kan hjælpe os til at gøre bogen endnu bedre. Send venligst dine tilbagemeldinger via [www.idea-textbook.dk](http://www.idea-textbook.dk).

## Litteratur

---

*Autio, E. (2007).* Entrepreneurship Teaching in Öresund and Copenhagen Regions. Copenhagen: Danmarks Tekniske Universitet.

*Kolb, D. A. (1984).* Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.



# Hvad er entreprenørskab?

Entreprenørskab er omkring os hele tiden, og vi taler ofte om det. Men hvad er det egentlig? Hvordan ville du definere entreprenørskab? Det kan umiddelbart forekomme at være en nem opgave, men det er det bestemt ikke. Læser du avisen eller ser TV, får du nemt det indtryk, at entreprenører er vore dages helte. Du møder fortællinger om den opfindsomme helt, der starter sin egen organisation, og som et resultat heraf bliver rig og berømt. Tænk bare på Lars Larsen. Historien om en ung og energisk mand fra Thy-egnen, der med få finansielle midler starter sin egen kæde af sengetøjslagre. Denne bogs budskab er imidlertid, at entreprenørskab er meget mere end det at starte en selvstændig organisation. Entreprenørskab er et komplekst fænomen, der foregår i mange forskellige kontekster, og såvel dets omfang, proces som output varierer.

Formålet med dette kapitel er først og fremmest at definere: Hvad er entreprenørskab? Der er ikke ét svar på det spørgsmål. Det entreprenørielle fænomen er bredt og har mange ansigter; "... *there are many entrepreneurship in terms of focus, definitions, scope and paradigms*" (Steyaert & Hjorth 2003: 5). En grund til de mange forskellige "entrepreneurships" er, at entreprenørskab bliver studeret i mange forskellige discipliner (økonomi, psykologi, sociologi, management m.m.). Faktisk synes hver forfatter at have sin egen definition af entreprenørskab. Med reference til Saxes (1916-1987) historie om de blinde mænd, der rører ved en elefant forskellige steder (snabel, hale osv.), og som et resultat fortæller vidt forskellige historier om den, spørger Gartner (2001) derfor: "*Is There an Elephant in Entrepreneurship?*"

