

IO1 – A2:

ISSA-KOMPETANSENE

ISSA-PROSJEKTET

MARS 2020



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

1 Introduksjon

1.1 ISSA-Prosjektet

"ISSA, Internationalisering for innovative sosiale start-ups og entreprenører" er utarbeidet med formål om å kartlegge essensielle læringsmetoder som fremmer suksess i internasjonale aktiviteter blant sosiale entreprenører og start-ups. Påvirkningen fra den globale finansielle situasjonen har skapt en forståelse av at innovative visjoner er nødvendig for å styrke økonomisk; hvori en av de mest attraktive mulighetene er sosialt entreprenørskap. Ettersom sosialt entreprenørskap er et virkemiddel for å øke konkurranseevne og stadfeste viktigheten av transnasjonale verdier i europeisk økonomi, bør sosiale entreprenører bemerke at veksten blant dagens organisasjoner på det internasjonale markedet er raskere og er mer innovative enn organisasjoner som holder seg til det lokale markedet. I lys av deres sosiale aktivitet er det innen sosiale bedrifter svært interessant å initiere internasjonale relasjoner med lignende organisasjoner, for å fremme deres målsetninger på et europeisk nivå (EC, 2015).

ISSAs deltagende organisasjoner realiserer et prosjekt med formål om å skape et overblikk over internasjonalseringsperspektivet til sosiale start-ups i EU. Hovedfokuset for dette prosjektet er å analysere de vanligste utfordringene og problemene sosiale start-ups støter på i internasjonalseringsprosessen, og hvordan man takler disse utfordringene. I løpet av prosjektet vil ISSA fasilitere egentrening, praktisk internasjonalsering og entreprenøriell utdanning blant sosiale entreprenører i partnerlandene. Prosjektet utformer et innovativt egentreningsprogram for internasjonalsering av sosiale start-ups. Dette vil fungere som en guide til å løse spesifikke behov sosiale entreprenører og start-ups har, og for å gi hensiktsmessig opplæring i essensielle aspekter av internasjonalseringsprosessen. Egentreningsprogrammet komplementeres med en digital læringsplattform som vil fungere som en støtte for sosiale entreprenører. ISSA vil fasilitere og utvikle et "virtual miljø" med henblikk på å fremme sosiale entreprenørers holdning til den vitale viktigheten av internasjonalseringen for sosiale start-ups i tidlige stadier.

ISSAs hovedfokus er utvikling av praktisk livslang læring (Life Long Learning), i form av strategisk bruk av informasjon og -kommunikasjonsteknologier (IKT). Prosjektets målgruppe er sosiale entreprenører og potensielle sosiale entreprenører med interesse for å styrke sosialt entreprenørskap og utvikling av sosiale start-ups.

1.2 Om rapporten

Som tidligere beskrevet vil ISSA fasilitere sosiale entreprenører med egentreningsprogram og moduler tiltenkt som støtteverktøy i internasjonalseringsprosessen. Derfor vil et resultat fra ISSA-prosjektet være å identifisere de mest fremtredende kompetansene som skal inkluderes i læringsverktøyene utviklet i prosjektet. Følgende dokument har som formål å grundig presentere kompetansene som er en del av ISSAs utdanningstilbud.

Kompetansene presentert i denne rapporten ble identifisert som de mest nødvendige og fremtredende under internasjonalseringsprosesser blant sosiale entreprenører i landene i ISSA-prosjektets partnerorganisasjoner. ISSA-prosjektet kompetanser er følgende: *Identifisere muligheter, Mobilisere ressurser, Evne til å identifisere sosiale problemer og Kulturell bevissthet.*

Resten av denne rapporten vil belyse kompetansenes kildeopprinnelse, EntreComp-rammeverket og litteratur om sosialt entreprenørskap, før kompetansene til sist presenteres i detalj.



2 ISSA Kompetansene

2.1 EntreComp rammeverket og litteratur om sosialt entreprenørskap

EntreComp-rammeverket (Bacigalupo et al., 2016) fungerer som et rammeverk for kompetansene brukt i ISSA-prosjektet, både ved å bruke to av dets kompetenser og ved å tilpasse rammene for presentasjonen av de sosiale kompetansene anvendt i ISSA. Dette dokumentet viser derfor i høy grad til arbeidet til Bacigalupo og kolleger (2016), og en grundigere presentasjon av rammene kan finnes i deres rapport.

Europakommisjonen regner entreprenørskap som en av åtte nødvendige kompetanser for alle medlemmer av et kunnskapsbasert samfunn. Selv om det er en kompetanse for livslang læring, fantes det få konsensus i definisjonen av hvilke kompetanser som utgjorde entreprenørskap, og dermed ble EntreComp-rammeverket utviklet av Joint Research Center (JRC) for EU-kommisjonen i 2016. Rammene består av tre overordnede kompetanseområder: 'Ideas and opportunities', 'Resources' og 'Into Action'. Disse bygger videre på at entreprenørskap er definert som *å handle på ideer og muligheter ved å mobilisere ressurser*. De tre kompetanseområdene utgjør totalt 15 kompetanser som til sammen tjener som byggesteiner for entreprenørskap som en kompetanse for alle innbyggere.

De femten forskjellige kompetansene er presentert ved en progresjonsmodell i åtte nivåer; den spenner fra grunnnivå til ekspertnivå, og gir elevene en metode for å se på forskjellige læringsresultatene som presenteres i hver kompetanse. De femten kompetansenes læringsutbytte resulterer i 442 totalt, og med beskrivelse av hver kompetanse, gir rammene en detaljert beskrivelse av entreprenørskap og utgjør et godt verktøy i utdanningsammenheng. Som Bacigalupo og kolleger (2016) skriver i rapporten bør rammeverket betraktes som et utgangspunkt, og tilpasses hver enkelt sammenheng, og ISSA-prosjektet tilpasser rammene for å omfatte dets sosiale kompetanser.

Til tross for en økende etterspørsel etter sosialt entreprenørskap, er lite kjent om hvilke kompetanser som kreves av sosiale entreprenører for å lykkes (Miller, Wesley og Williams, 2012). Sosiale gründere har de siste årene økt internasjonaliseringsarbeidet, ofte som et resultat av voksende globalisering (Zahra et al., 2008). Imidlertid krever globaliseringsutviklingen ytterligere ferdigheter og kunnskaper blant entreprenørene, eksempelvis i form av et kunnskapsperspektiv på de forskjellige sosiale problemer (Miller, Wesley og Williams, 2012) eller en kulturell bevissthet om de forskjellige sammenhenger hvori entreprenøren forfølger muligheter (Zahra et al., 2008).

Neste del presenterer kompetansene i ISSA-prosjektet. Først fremlegges en oversikt over EntreComps forklaring av å *anskaffe ressurser* og *mobilisere ressurser*, etterfølgende vil en grundigere forklaring av kompetansene; *evne til å identifisere sosiale problemer* og *kulturell bevissthet* bli introdusert. Som tidligere nevnt bruker ISSA-prosjektet EntreComp-rammeverket som et grunnlag for sine beskrivelser av kompetansene, og ISSA-kompetansene vil derfor bli presentert på en lignende måte. I de neste seksjonene vil hvert enkelt av kompetansenivå i ISSA-rapporten bli presentert, men den fulle EntreComp-presentasjonen av ISSA-kompetansene finnes i vedlegget. Rapporten viser nivåene som brukeren av ISSA-plattformen skal kunne nå, og hvor brukeren forventes å starte.



2.2 ISSA-prosjektets kompetanser

I rapporten fra feltundersøkelsen utført av ISSA, ble følgende fire kompetanser identifisert som de mest fremtredende for sosiale entreprenører i en internasjonaliseringsprosess: *Se muligheter; Mobilisere ressurser; Evne til å identifisere sosiale problemer; Kulturell bevissthet.*

Se muligheter

I en internasjonaliseringsprosess trenger sosiale entreprenører å være i stand til å identifisere hvilke muligheter som vil bidra til å nå deres målsetninger. Disse mulighetene kan være finansieringskilder, nye markeder eller nye samarbeid. Som en følge vil sosiale entreprenører få muligheten til å oppdage og identifisere nye muligheter i de internasjonale markedene, hvilket vil gi anledning til ytterligere utvidelse av deres aktivitet, samtidig som de opprettholder det eksisterende bærekraftige fokuset i virksomheten.

Kompetansen har følgende beskrivelser:

- Identifisere og gripe muligheter for verdiskapelse ved å utforske det sosiale, kulturelle og økonomiske landskapet.
- Identifisere behov og utfordringer som må håndteres.
- Samle og etablere nye forbindelser for å skape muligheter for verdiskapelse

Læringsmålene for denne kompetansen er organisert under følgende temaer: *Identifisere, skape og gripe muligheter; fokusere på utfordringer; avdekke behov; analysere kontekst.*

Tabell 1 –Nivå av læringsutbytte for kompetansen: se muligheter.

Tema	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5
Identifisere, skape og gripe muligheter.	Jeg kan se muligheter for å hjelpe andre.	Jeg kan se muligheter for verdiskapelse i mitt miljø og omgivelser.	Jeg kan forklare hva som skaper en mulighet for verdiskapelse.	Jeg kan proaktivt oppsøke muligheter for å skape verdi, også på bakgrunn av behov.	Jeg kan beskrive ulike analytiske inngangsvinkler for å identifisere entreprenørielle muligheter.
Fokusere på utfordringer.	Jeg kan finne ulike eksempler på utfordringer som krever en løsning.	Jeg kan se utfordringer i mitt miljø og omgivelser som jeg kan bidra til å løse.	Jeg kan se muligheter for alternativ problemløsning.	Jeg kan redefinere beskrivelsen av en utfordring så den kan løses på alternative måter.	Jeg kan analysere etablerte praksiser og utfordre ensformige tankemønstre for å skape muligheter og se utfordringer med andre øyne.
Avdekke behov.	Jeg kan finne eksempler på grupper som har dratt fordel av en løsning på et gitt problem.	Jeg kan avdekke behov i mitt miljø og mine omgivelser som ikke har blitt møtt.	Jeg kan forklare hvorfor ulike grupper kan ha forskjellige behov.	Jeg kan etablere hvilken brukergruppe og hvilke behov jeg ønsker å håndtere gjennom verdiskaping.	Jeg kan utføre en behovsanalyse som involverer relevante interessenter.
Analysere kontekst.	Jeg kan skilne mellom ulike arenaer der det er mulighet for verdiskapelse (f.eks. i hjemmet, i et miljø, i økonomien eller i samfunnet).	Jeg kan gjenkjenne de ulike rollene offentlig, privat og tredje sektor spiller i regionen eller landet mitt.	Jeg kan se forskjellen mellom kontekster for å verdiskaping (for eksempel lokalsamfunn og uformelle nettverk, eksisterende organisasjoner og markeder).	Jeg kan identifisere mine personlige, sosiale og profesjonelle muligheter for å skape verdier, både i eksisterende organisasjoner eller ved å etablere nye virksomheter.	Jeg kan identifisere hvilke begrensninger i systemet som kan være relevant for min (eller teamets) verdiskapende aktivitet.



Mobilisere ressurser

For å kunne handle på de identifiserte mulighetene, er det nødvendig for sosiale entreprenører å kunne mobilisere ressurser for å nå sine mål. Denne kompetansen dreier seg derfor om hvordan man anskaffer og administrerer de ressursene som kreves for å kunne gjennomføre aktiviteter som planlagt. Ved å mobilisere ressurser kan sosiale entreprenører f.eks. skaffe finansiering, ansette nødvendig arbeidskraft, samt sikre optimal og etisk bruk av innhentede ressurser.

Denne kompetansen har følgende beskrivelser:

- Anskaffe og administrere de materielle, ikke-materielle og digitale ressursene som kreves for å sette ideer til livs
- Få mest mulig ut av begrensede ressurser
- Anskaffe og administrere nødvendige kompetanser i alle ledd; inkludert digital, juridisk, skattemessig og teknisk kompetanse.

Læringsmålene for denne kompetansen er organisert under følgende temaer: Administrere ressurser (materielle og ikke-materielle); ansvarlig ressursbruk; effektiv tidsbruk; oppsøke veiledning.

Tabell 2 – Nivå av læringsutbytte for kompetansen: mobilisere ressurser.

Tema	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5	Nivå 6
Effektiv tidsbruk.			Jeg kan italesette og begrunne behovet for å investere tid i ulike verdiskapende aktiviteter.	Jeg kan utnytte tiden min effektivt for å oppnå mine mål.	Jeg kan administrere tiden min effektivt ved bruk av teknikker og verktøy som hjelper meg (eller teamet mitt) å være produktiv.	Jeg kan hjelpe andre med å administrere tiden sin effektivt.
Administrere ressurser (materielle og ikke-materielle).			Jeg kan eksperimentere med forskjellige kombinasjoner av ressurser for å realisere ideene mine.	Jeg kan skaffe og administrere de ressursene som kreves for å realisere ideene mine.	Jeg kan utarbeide en plan for å håndtere begrensede ressurser når jeg strukturerer en verdiskapende aktivitet.	Jeg kan samle ressursene som er nødvendige for å utvikle en verdiskapende aktivitet.
Ansvarlig ressursbruk.			Jeg kan diskutere prinsippene for sirkulær økonomi og ressurs-effektivitet.	Jeg kan bruke ressurser (f.eks energi, materialer i forsyningskjeden, produksjonsprosessen, eller det offentlige rom) på en ansvarlig og effektiv måte	Jeg kan hensynta ikke-materielle ressurskostnader når jeg tar beslutninger om mine verdiskapende aktiviteter.	Jeg kan velge og få på plass effektive prosedyrer for ressursstyring (f.eks. livssyklusanalyse).
Oppsøke veiledning.	Jeg kan oppsøke veiledning når jeg har utfordringer med å nå mine mål.	Jeg kan finne kilder til hjelp for min verdiskapende aktivitet (f.eks. lærere, kollegaer, mentorer)	Jeg kan beskrive konseptene rundt arbeidsflyt og arbeids-spesialisering	Jeg kan finne frem til offentlige og private tjenester for å støtte min verdiskapende aktivitet (f.eks inkubatorer, rådgivere for sosiale bedrifter, BA's, handels-kammerforbund etc.)	Jeg kan finne frem til digitale løsninger (gratis, betalt eller open-source) som kan hjelpe meg med å administrere mine verdiskapende aktiviteter effektivt.	Jeg kan oppsøke støtte som hjelper meg å utnytte en verdiskapelsesmulighet (f.eks rådgiver- og konsulent-tjenester, fagfelle- eller mentorstøtte).



Kulturell bevissthet

En kulturell bevissthet vil hjelpe entreprenører å forstå kulturforskjellene som kan komme til syne når de beveger seg inn i ulike internasjonale markeder og regioner, og for å redusere problemer knyttet til dette. Å vite hva som er og ikke er tillatt, forventet, eller ansett som legitimt etter sosiale og kulturelle standarder, er nøkkelen til å utvikle vellykkede sosiale entreprenørielle strategier og driftsplaner (Dacin, Dacin og Matear, 2010).

Den dominerende tilnærmingen hva angår å utforske kulturelle forskjeller er de seks kulturelle aspektene fra Hofstede (1980, 2001), som er utvidet til ni aspekter i GLOBE-studien (House et al., 2004), og videre anvendt i sammenheng med sosialt entreprenørskap (Canestrino et al., 2020). Disse ni aspektene er maktavstand, usikkerhetsunngåelse, kollektivism i gruppe, institusjonell kollektivism, egalitarisme, prestasjonsorientering, fremtidsorientering, menneskelig orientering og selvtillit.

Basert på ovennevnte har denne kompetansen følgende beskrivelser:

- Identifisere og analysere aspekter ved en annen kultur.
- Se positive og negative sider ved kulturer, og tolerere forskjeller.
- Håndtere forskjeller ved å kommunisere effektivt, og se muligheter fra en utenforståendes perspektiv.

Læringsmålene for denne kompetansen er organisert under følgende temaer: *Analysere kultur; håndtere og tolerere forskjeller*

Tabell 3 - Nivå av læringsutbytte for kompetansen: kulturell bevissthet.

Tema	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5
Analysere kultur	Jeg kan identifisere eksempler på distinkte kulturelle aspekter i andre kulturer.	Jeg kan definere hvilke spesifikke kulturelle aspekter som er viktige for sosialt entreprenørskap.	Jeg kan beskrive kulturelle aspekter som kan påvirke sosiale forretningsmuligheter i en gitt kontekst.	Jeg kan håndtere kulturelle aspekter som kan fremme eller hemme sosialt entreprenørskap i en gitt kontekst.	Jeg kan se muligheter for sosiale verdiskapende aktiviteter basert på kulturelle aspekter.
Tolerere forskjeller	Jeg kan identifisere ulike praksiser hva angår å løse sosiale behov i min egen og andres kultur.	Jeg kan fordomsfritt observere praksiser som kan være relevante for sosiale verdiskapende muligheter.	Jeg kan belyse både positive og negative aspekter ved måten sosiale problemer blir løst i min egen og andres kultur.	Jeg kan forklare og ta i bruk grunnene til at det finnes forskjellige tilnærminger til å løse sosiale problemer.	Jeg kan være uenig i andre kulturelle praksiser uten fordømmelse, og lære fra deres praksiser.
Håndtere forskjeller	Jeg kan identifisere utfordringer som kan oppstå ved kommunikasjon med noen fra en annen kultur.	Jeg kan identifisere spesifikke kommunikative utfordringer basert på enkelte kulturelle aspekter.	Jeg kan beskrive kommunikasjonsteknikker som kan fasilitere samarbeid tross kulturforskjeller.	Jeg kan bruke kunnskapen jeg har om en gitt kultur til å kommunisere effektivt og fasilitere samarbeid for å løse sosiale behov.	Jeg kan identifisere og reflektere rundt muligheter og utfordringer ved å ha en utenforståendes perspektiv.



Evne til å identifisere sosiale problemer.

Sosiale problemer eksisterer i mange land, regioner og kontekster, og som sosial entreprenør er det nødvendig å kunne identifisere de i forskjellige situasjoner (Miller, Wesley og Williams, 2012). Ulike problemer krever forskjellige tilnæringer og løsninger, og ofte kreves det av entreprenøren å implementere innovative løsninger, både på ledernivå og i organisasjonens løsninger (Shaw og Carter, 2007; Zahra et al., 2009). For å kunne oppnå dette må entreprenøren ha innsikt i både problemene og systemet problemene ligger i, dens kontekstuelle egenart, samt hvilke likheter som finnes i andre kontekster. Entreprenøren må bruke sine forkunnskaper om konteksten, og være nyskapende i forståelsen av systemet for å kunne utvikle tilstrekkelige løsninger (Zahra et al., 2009).

Ettersom verdiskapelse er sentralt i entreprenørskap, og især i skapelsen av sosial verdi for sosiale entreprenører, er en forståelse av total rikdom nødvendig for å identifisere sosiale problemer (Sullivan Mort, Weerawardena og Carnegie, 2003; Zahra et al., 2009). Å ha innsikt i potensialet for total formue i et system, det vil si summen av sosial og økonomisk kapital, vil hjelpe entreprenøren til å forstå problemenes kompleksitet i systemet de eksisterer i (Zahra et al., 2009).

Basert på ovennevnte har denne kompetansen følgende beskrivelser:

- Identifisere og analysere sosiale problemer i ulike kontekster.
- Bruke sosial kapital som et mål for å analysere og diskutere sosiale problemer.
- Forstå systemet de sosiale problemene eksisterer i; inkludert hvilken innsats som trengs for å sette i gang prosesser for å redusere de sosiale problemene.

Læringsmålene for denne kompetansen er organisert under følgende temaer: *Analysere kontekst.; benytte kontekstuell forståelse.; forstå sosial kapital.*

Tabell 4- Nivå av læringsutbytte for kompetansen: evne til å identifisere sosiale problemer.

Tema	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5
Forstå sosial kapital.	Jeg kan identifisere forskjellige bestanddeler av sosial kapital: sosial verdi og sosiale kostnader.	Jeg kan identifisere forskjellige nivåer av sosial verdi og sosiale kostnader	Jeg kan beskrive forholdene og sammenhengen mellom sosial verdi og kostnader.	Jeg kan evaluere forskjellige bestanddeler og kombinasjoner av sosial verdi og kostnader i mitt arbeid, for identifisere hvilke som optimaliserer løsninger.	Jeg kan evaluere de sosiale verdiene og kostnadene i et system, herunder økonomisk formue, for å identifisere de beste løsningene.
Benytte kontekstuell forståelse.	Jeg kan identifisere sosiale problemer i en gitt kontekst.	Jeg kan identifisere de viktigste drivkreftene bak de sosiale problemene i en gitt kontekst	Jeg kan identifisere karakteristikk ved en gitt kontekst og identifisere lignende kontekster med lignende sosiale problemer.	Jeg kan identifisere hvilke tiltak som kan gjøres for å redusere sosiale problemer i en aktuell kontekst basert på tiltak gjort i andre kontekster.	Jeg kan gjøre tiltak for å redusere sosiale problemer i en aktuell kontekst basert på tiltak gjort i andre kontekster.
Analysere kontekst.	Jeg kan identifisere sosiale problemer som finnes i en gitt kontekst.	Jeg kan identifisere hvilke endringer som vil redusere kontekstens sosiale problemer.	Jeg har kjennskap til velkjente tilnæringer som kan redusere kontekstens sosiale problemer.	Jeg kan forestille meg nye måter å redusere en konteksts sosiale problemer på.	Jeg kan vurdere hvor plausibelt det er at forskjellige løsninger passer inn i en gitt kontekst.



I følgende tabell er de forskjellige kompetansene i ISSA-prosjektet oppsummert. De ulike kompetansenes beskrivelser samt læringsutbytte er også presentert i vedlegget.

Tabell 5 – ISSA-kompetansene med hint og beskrivelse

Kompetanse	Hint	Beskrivelse
Se muligheter	Se muligheter for verdiskapelse ved å bruke egne evner og forestillelsesevne	<ul style="list-style-type: none">• Identifisere og gripe muligheter for verdiskapelse ved å utforske det sosiale, kulturelle og økonomiske landskapet• Identifisere hvilke behov og utfordringer som må takles.• Etablere nye sammenhenger/samarbeid og bringe sammen ulike deler av landskapet for å skape muligheter for verdiskapelse.
Mobilisere ressurser	Anskaffe og administrere nødvendige ressurser	<ul style="list-style-type: none">• Anskaffe og administrere de materielle, ikke-materielle og digitale ressursene som kreves for å sette ideer til livs• Utnytte begrensede ressurser til fulle• Anskaffe og administrere nødvendige kompetanser i alle ledd; inkludert de digitale, juridiske, skattemessige og tekniske.
Evne til å identifisere sosiale problemer	Identifisere sosiale problemer ved bruk av erfaring, kunnskap og forestillingsevne.	<ul style="list-style-type: none">• Identifisere og analysere sosiale problemer i ulike kontekster.• Bruke sosial kapital som et verktøy for å analysere og diskutere sosiale problemer.• Forstå kontekstene sosiale problemer eksisterer i, og hvilke tiltak som kreves for å initiere prosesser for å redusere sosiale problemer.
Kulturell bevissthet	Identifisere og håndtere kulturforskjeller.	<ul style="list-style-type: none">• Identifisere og analysere ulike aspekter ved en annen kultur.• Se både positive og negative aspekter ved kulturer, og akseptere forskjeller.• Håndtere forskjeller gjennom effektiv kommunikasjon, og se muligheter fra en utenforståendes perspektiv.



3 Referanseliste

- Bacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 10, 593884.
- Canestrino, R. *et al.* (2020) 'Understanding social entrepreneurship: A cultural perspective in business research', *Journal of Business Research*, 110(January), pp. 132–143.
- Dacin, P.A., Dacin, T.M. and Matear, M. (2010) 'Social Entrepreneurship: Why we Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here', *Academy of Management Perspectives*, 24(3), pp. 37–57
- Hofstede, G. (1980). *Culture and organizations*. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE publications
- Miller, T. L., Wesley, C. L., & Williams, D. E. (2012). Educating the minds of caring hearts: Comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 349-370.
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship. *Journal of small business and enterprise development*, 14(3), 418-434.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(1), 76-88.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 2(2), 117-131.



Vedlegg

		Ferdighetsnivå		Grunnivå		Mellomnivå		Avansert nivå		Ekspertnivå	
		Progresjon		Ta imot veiledning fra andre		Opparbeide selvstendighet		Ta ansvar		Fremdrive innovasjon, utvikling og vekst	
				Under veiledning.	Med begrenset veiledning fra andre, selvstendig og sammen med kollegaer.	På egenhånd og sammen med kollegaer.	Ta ansvar for avansert utvikling innenfor et spesifikt område	Bidra vesentlig til å utvikle et spesifikt område.	Ta ansvar for beslutningstagning og samarbeid med andre.	Ta ansvar for avansert utvikling innenfor et spesifikt område	Bidra vesentlig til å utvikle et spesifikt område.
				Oppdage	Undersøke	Eksperimentere	Utføre	Forbedre	Styrke	Utvide	Transformere
Kompetanse	Hint	Beskrivelse	Tema	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5	Nivå 6	Nivå 7	Nivå 8
Se muligheter	Se muligheter for verdiskapelse ved bruk av egne evner og forestillingsevne	Identifisere og gripe muligheter for verdiskapelse ved å undersøke det sosiale, kulturelle og økonomiske landskapet. Identifisere behov og utfordringer som ikke har blitt møtt. Etablere nye samarbeid og se sammenhenger for å skape muligheter for verdiskapelse.	Oppdage, skape og gripe muligheter.	Jeg kan se muligheter for å hjelpe andre.	Jeg kan se muligheter for verdiskapelse i mitt miljø og omgivelser.	Jeg kan forklare hva som konstituerer en verdiskapelsesmulighet.	Jeg kan proaktivt oppsøke muligheter for verdiskapelse, deriblant av nødvendighet.	Jeg kan belyse ulike analytiske tilnærminger for å avdekke/identifisere entreprørielle muligheter.	Jeg kan benytte min kunnskap og forståelse av konteksten til å skape muligheter for verdiskapelse.	Jeg kan vurdere muligheter for verdiskapelse og vurdere om man bør følge disse videre. Jeg kan vurdere disse utfra ulike nivå (f. eks. mikro, meso, makro)	Jeg ser muligheter og kan raskt handle på disse.
			Fokusere på utfordringer.	Jeg kan finne ulike eksempler på utfordringer som krever en løsning.	Jeg kan se utfordringer i mitt samfunn og omgivelser som jeg kan bidra til å løse.	Jeg kan se muligheter for alternativ problemløsning.	Jeg kan redefinere beskrivelsen av en utfordring så alternative løsningsmuligheter kan oppstå.	Jeg kan analysere etablerte praksiser og utføre ensformige tankemønstre for å skape muligheter og se utfordringer med andre øyne.	Jeg kan vurdere når tiden er riktig for å gripe muligheter for verdiskapelse.	Jeg kan sette sammen muligheter og identifisere synergier mellom dem.	Jeg kan definere muligheter hvor jeg kan oppnå vedvarende konkurransefortrinn.
			Avdekke behov	Jeg kan finne eksempler på grupper som har dratt fordel av en løsning på et gitt problem.	Jeg kan identifisere hvilke behov i mitt samfunn og omgivelser som ikke har blitt møtt.	Jeg kan forklare hvorfor ulike grupper kan ha forskjellige behov.	Jeg kan etablere hvilken brukergruppe, og hvilket behov jeg ønsker å håndtere gjennom verdiskapelse.	Jeg kan gjennomføre en behovsanalyse som involverer relevante interessenter.	Jeg kan identifisere kontrasterende utfordringer knyttet til forskjellige interessenters behov og interesser.	Jeg kan utvikle et "roadmap" som matcher behov med hvilke tiltak som kreves for å realisere verdi.	Jeg kan utvikle prosjekter som tar inn over seg framtidig utvikling.



Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

ISSA project - Internationalization for Social and Innovative Start Up's and Entrepreneurs

			Analysere kontekst	Jeg kan skilne mellom forskjellige arenaer der det er mulighet for verdiskapelse (f.eks. i hjemmet, i et miljø, i økonomien eller i samfunnet).	Jeg kan gjenkjenne de forskjellige rollene offentlig, privat og tredje sektor spiller i mitt land eller region.	Jeg kan skilne mellom kontekster for verdiskapelse (f.eks. i lokalsamfunn og uformelle nettverk, eksisterende organisasjoner og markeder).	Jeg kan identifisere mine personlige, sosiale og profesjonelle muligheter for å skape verdier, både i eksisterende organisasjoner eller ved å etablere nye virksomheter.	Jeg kan identifisere hvilke begrensninger i systemet som kan være relevant for min (eller teamets) verdiskapende aktivitet.	Jeg kan analysere en eksisterende verdiskapingsaktivitet ved å se på den som en helhet og identifisere muligheter for å utvikle den videre.	Jeg kan monitorere relevante trender og se både hvordan de truer fremtidig verdiskapelse, og hvordan de kan gi nye muligheter for fremtidig verdiskapelse.	Jeg kan bidra til å utvikle en kultur i min organisasjon, som basert på tidlige signaler, kan bidra til å skape muligheter for ny verdiskapelse.
Mobiliserer ressurser	Anskaffe og administrere de nødvendige ressurser.	Anskaffe og administrere de materielle, ikke-materielle og digitale ressursene som kreves for å realisere idéer. Få mest mulig ut av begrensede ressurser. Anskaffe og administrere nødvendige kompetanser i alle ledd; inkludert digital, juridisk, skattemessig og teknisk kompetanse. (f.eks relevante samarbeid, networking, outsourcing).	Administrere ressurser (materielle og ikke-materielle).	Jeg forstår at ressursene ikke er ubegrensede.	Jeg har forståelse for viktigheten av å dele ressurser med andre..	Jeg kan eksperimentere med forskjellige kombinasjoner av ressurser for å realisere ideene mine.	Jeg kan skaffe og administrere de ressursene som kreves for å realisere ideene mine.	Jeg kan utvikle en plan for å takle begrensede ressurser når jeg strukturerer en verdiskapende aktivitet.	Jeg kan samle nødvendige ressursener for å utvikle en verdiskapende aktivitet.	Jeg kan allokere tilstrekkelige ressurser til hver fase i utviklingen slik at man oppnår ønsket verdiskapelse (f.eks. tid finansiering, kompetanse og erfaring).	Jeg kan vurdere ressursbehovet som kreves for å utvikling av nye muligheter gjennom oppstart, en veldedig organisasjon eller utvidelse av eksisterende virksomhet.
			Ansvarlig ressursbruk	Jeg verdsetter eiendelene mine og bruker dem på en ansvarlig måte.	Jeg kan forklare hvordan ressurser har lengre levetid gjennom gjenbruk, reparasjon og resirkulering.	Jeg kan diskutere prinsippene for sirkulær økonomi og ressurseffektivitet.	Jeg kan bruke ressurser (f.eks energi, materialer i forsyningkjeden, produksjonsprosessen, eller det offentlige rom) på en ansvarlig og effektiv måte.	Jeg kan hensynta ikke-materielle ressurskostnader når jeg tar beslutninger om mine verdiskapende aktiviteter.	Jeg kan velge og få på plass effektive prosedyrer for ressursstyring (f.eks. livssyklusanalyse).	Jeg kan identifisere muligheter hvor ressursene kan anvendes effektivt og ivareta en sirkulær økonomi-tankegang i min organisasjon.	Jeg kan designe prosjekter som bidrar til verdiskapelse på en bærekraftig måte.
			Effektiv tidsbruk.	Jeg kan anerkjenne ulike bruk av tiden min (f.eks fritidsaktiviteter, studier, hvile)	Jeg anser tiden min som en verdifull og knapp ressurs.	Jeg kan italesette behovet for å investere tid i ulike verdiskapende aktiviteter.	Jeg kan utnytte tiden min effektivt for å nå mine mål.	Jeg kan administrere tiden min effektivt ved bruk av teknikker og verktøy som hjelper meg (eller teamet mitt) å være produktiv.	Jeg kan hjelpe andre med å håndtere tiden sin effektivt.	Jeg kan iverksette gode rutiner for effektiv tidsbruk i min organisasjon.	Jeg kan utvikle effektive løsninger som bidrar til verdiskapelse i min organisasjon.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

ISSA project - Internationalization for Social and Innovative Start Up's and Entrepreneurs

			Oppsøke veiledning.	Jeg kan oppsøke veiledning når jeg har utfordringer med å nå mine mål.	Jeg kan finne kilder til hjelp for min verdiskapende aktivitet (f.eks. lærere, kollegaer, mentorer)	Jeg kan beskrive konseptene rundt arbeidsflyt og arbeidsspesialisering.	Jeg kan finne frem til offentlige og private tjenester for å støtte min verdiskapende aktivitet (f.eks. inkubatorer, rådgivere for sosiale bedrifter, BA's, handelskammerforb und etc.)	Jeg kan finne frem til digitale løsninger (gratis, betalt eller open-source etc.) som kan hjelpe meg med å administrere mine verdiskapende aktiviteter effektivt.	Jeg kan oppsøke veiledning som hjelper meg å utnytte en verdiskapelsesmulighet (f.eks. rådgiver- og konsulenttjenester, fagfelle- eller mentorstøtte).	Jeg kan på en effektiv måte delegerer oppgaver innenfor og utenfor egen organisasjon for god verdiskapelse (f.eks. gjennom outsourcing, partnerskap og oppkjøp)	Jeg kan utvikle et nettverk av fleksible partnere som bidrar til verdiskapelse i min organisasjon.
Evne til å identifisere sosiale problemer.	Identifisere sosiale problemer ved bruk av erfaring, kunnskap og forestillingsverne.	Identifisere og analysere sosiale problemer i ulike kontekster. Bruke sosial kapital som et verktøy for å analysere og diskutere sosiale problemer. Forstå kontekstene sosiale problemer eksisterer i, og hvilke tiltak som kreves for å initiere prosesser for å redusere sosiale problemer	Forstå sosial kapital.	Jeg kan identifisere forskjellige bestanddeler av sosial kapital: sosial verdi og sosiale kostnader.	Jeg kan identifisere forskjellige nivåer av sosial verdi og sosiale kostnader.	Jeg kan beskrive forholdene og sammenhengen mellom sosial verdi og kostnader.	Jeg kan evaluere forskjellige bestanddeler og kombinasjoner av sosial verdi og kostnader i mitt arbeid, for å identifisere hvilke som optimaliserer løsninger.	Jeg kan evaluere de sosiale verdiene og kostnadene i et system, herunder økonomisk formue, for å identifisere de beste løsningene.	Jeg kan identifisere hvilke av de sosiale verdiene og kostnadene som har mest innflytelse på ulike interessenter.	Jeg kan se hvilke ressurskombinasjoner som bidrar til bærekraftig verdiskapelse for både bedrift og samfunn (bærekraftig kostnadseffektiv ressursbruk).	Jeg kan utvikle løsninger som optimaliserer total verdiskapelse for alle aktører som er involvert (sosialt og økonomisk).
			Benytte kontekstuell forståelse.	Jeg kan identifisere sosiale problemer i en gitt kontekst.	Jeg kan identifisere de viktigste drivkreftene bak de sosiale problemene i en gitt.	Jeg kan identifisere karakteristikk ved en gitt kontekst, og identifisere lignende kontekster med lignende sosiale problemer.	Jeg kan identifisere hvilke verdiskapende tiltak som kan redusere kontekstens sosiale problemer, basert på tiltak gjort i andre kontekster.	Jeg kan gjøre tiltak for å redusere sosiale problemer i en aktuell kontekst basert på tiltak gjort i andre kontekster.	Jeg kan utvikle modeller for å måle effekter som er tilpasset min kontekst	Jeg kan sammenligne og forstå ulike kontekster og illustrere hvordan disse henger sammen.	Jeg kan raskt identifisere kontekstspesifikke forhold og justere tiltak som bidrar til å løse sosiale utfordringer.
			Analysere kontekst.	Jeg kan identifisere sosiale problemer som finnes i en gitt kontekst.	Jeg kan identifisere endringer som vil redusere sosiale problemer i en gitt kontekst.	Jeg har kjennskap til velkjente tilnæringer som kan redusere sosiale problemer i en gitt kontekst.	Jeg kan forestille meg nye måter for å redusere sosiale problemer i en gitt kontekst.	Jeg kan vurdere hvor plausibelt det er at forskjellige løsninger passer inn i en gitt kontekst.	Jeg kan lage løsninger som kombinerer nye og eksisterende tilnæringer for å redusere sosiale problemer i en gitt kontekst.	Jeg kan evaluere hvilke tiltak som passer for å løse sosiale utfordringer i ulike kontekster.	Jeg kan effektivt utvikle løsninger som reduserer sosiale problemer i ulike kontekster (dette basert på eksisterende og nye tilnæringer til utfordringen).
Kulturell bevissthet	Identifisere og håndtere kulturelle forskjeller.	Identifisere og analysere kulturelle aspekter i relevant kontekst. Se positive og negative aspekter av kulturer og og	Analysere kultur.	Jeg kan identifisere eksempler på distinkte kulturelle aspekter i andre kulturer.	Jeg kan definere hvilke spesifikke kulturelle aspekter som er viktige for sosialt entreprenørskap.	Jeg kan beskrive kulturelle aspekter som kan påvirke sosiale forretningsmuligheter i en gitt kontekst.	Jeg kan håndtere kulturelle aspekter som kan fremme eller hemme sosialt entreprenørskap i en gitt kontekst.	Jeg kan se muligheter for sosiale verdiskapende aktiviteter basert på kulturelle aspekter.	Jeg kan utvikle løsninger på sosiale problemer med henblikk på forskjellige kulturelle aspekter.	Jeg kan analysere kulturelle aspekter og se nyanser innenfor disse.	Jeg kan evaluere hvordan samfunnsendringer kan påvirke de kulturelle aspektene for sosialt entreprenørskap.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

ISSA project - Internationalization for Social and Innovative Start Up's and Entrepreneurs

		tolerere forskjeller. Håndtere forskjeller gjennom effektiv kommunikasjon, og se muligheter fra en utenforståendes perspektiv.	Tolerere forskjeller.	Jeg kan beskrive konseptene rundt arbeidsflyt og arbeidsspesialisering	Jeg kan fødselsfritt observere praksiser som kan være relevante for sosiale verdiskapende muligheter.	Jeg kan belyse både positive og negative sider ved måten sosiale problemer blir løst i min egen og andres kultur.	Jeg kan forklare og ta i bruk grunnene til at det finnes forskjellige tilnærminger til å løse sosiale problemer.	Jeg kan være uenig i andre kulturelle praksiser uten fordømmelse, og lære fra deres praksiser..	I kan se nyansene i min egen og andres kultur.		Jeg kan kommunisere med personer fra andre kulturer på en respektfull og empatisk måte.
			Håndtere forskjeller.	Jeg kan identifisere utfordringer som kan oppstå ved kommunikasjon med noen fra en annen kultur.	Jeg kan identifisere spesifikke kommunikative utfordringer basert på enkelte kulturelle aspekter.	Jeg kan beskrive kommunikasjonsteknikker som kan fasilitere samarbeide tross kulturforskjeller.	Jeg kan bruke kunnskapen jeg har om en gitt kultur til å kommunisere effektivt og fasilitere samarbeide for å løse sosiale behov.	Jeg kan identifisere og reflektere rundt muligheter og utfordringer fra en utenforståendes perspektiv.	Jeg kan kommunisere idéer på en respektfull måte, og involvere lokale aktører.	Jeg kan se muligheter for verdiskaping i samarbeid med lokale aktører.	Jeg kan anvende kulturelle forskjeller som en mulighet til å verdiskaping i samspill med lokale aktører.

Tabell 6 – ISSA-kompetansene. Tabell adaptert fra EntreComp-rammeverket.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."