

Kraften i kobling – Etablering av SKAP

Et samarbeid mellom Lindesnesregionen næringshage og SKAP
kreativ folkehøyskole

ANNE BERIT ANDØL

VEILEDER

Jon Paschen Knudsen

Universitetet i Agder, 2021

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for strategi og ledelse

Master

Forord

SKAP kreativ folkehøyskole er et eget univers som aldri sover. Her lever, spiser og jobber 80 elever blant 3D-printere, laserkutter, droner, loddeutstyr, kamera og masse annet utstyr til fri bruk. Da jeg begynte å jobbe på SKAP kreativ folkehøyskole høsten 2017, kom jeg fra en planleggerstilling i oljebransjen fylt med regler og retningslinjer for hvordan arbeidsoppgaver og aktiviteter skulle utføres. Med en skole i oppstart, kunne jeg nok ikke ha valgt en mer ulik arbeidsplass der all struktur, kultur og organisasjon skulle bygges og utvikles. Det har vært en fantastisk reise! Folkehøyskole handler om å utvikle hele mennesket og som assisterende rektor å kunne få oppleve den utviklingen elevene har fra de kommer inn døra i august til de reiser hjem i mai, er en stor inspirasjon og gir meg drivkraft til å utvikle både meg selv og skolen videre.

Da yngstemann var 17 dager, meldte jeg meg opp på masterprogrammet ved Handelshøyskolen ved UiA. Det var nå eller aldri. Takk til alle medstudenter og ansatte ved UiA som jeg har møtt og blitt kjent med i løpet av disse årene.

Takk til Jon Paschen Knudsen for kyndig veiledning og gode tilbakemeldinger.

Takk til Hilde Tallaksen for gode faglige innspill og for at du har heiet meg frem i arbeidet med dette prosjektet. SKAP hadde ikke eksistert, hadde det ikke vært for ditt pågangsmot og urokkelig tro på å skape et kraftsenter for fremtiden her i Mandal.

Takk til Are Østmo for innspill og tilbakemeldinger underveis. Takk til Hanne Christine Seyffarth-Fuglestveit for tilrettelegging, støtte og inspirasjon gjennom hele masterløpet. Takk!

Takk til Erlend, Sigurd og Julie! Dere er verdens beste og mest tålmodige familie. Julie, uten deg hadde ikke dette latt seg gjennomføre. Jeg er evig takknemlig for alle heiarop og dytting i riktig retning når jeg trengte det. Nå kommer jeg hjem.

Anne Berit

Mandal, desember 2021

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er etablering av SKAP og hvordan Lindesnesregionen næringshage og SKAP kreativ folkehøyskole jobber for å fremme kreativitet som en viktig faktor i innovasjonsprosesser.

Formålet med denne masteravhandlingen har vært å undersøke i hvilken grad Lindesnesregionen næringshage og SKAP kreativ folkehøyskole har klart å etablere et kreativt treningssenter i Mandal som skaper verdier i skjæringspunktet mellom utdanning, næringsliv og samfunnsliv.

Målet har vært å øke kunnskapsgrunnet for videre utvikling av SKAP. Lindesnesregionen næringshage og SKAP kreativ folkehøyskole vil bruke kunnskap og innsikt fra denne studien i sitt videre arbeide med å utvikle SKAP.

Metoden som er brukt for å belyse problemstillingen er en kvalitativ metode. Denne oppgaven er basert på dokumentstudier fra styremøter og presentasjoner i SKAP kreativ folkehøyskole i perioden 2016 – 2020. Dette er dokumenter som er produsert for andre formål en forskning og må analyseres og tolkes ut ifra den tid, sted og formål de er tiltenkt for (Tjora, 2010, s. 145)

Resultatene fra studien viser at SKAP har klart å etablere et kreativt treningssenter for å koble utdanning, næringsliv og samfunnsliv. Ved å koble sammen de ressursene som Lindesnesregionen næringshage og SKAP kreativ folkehøyskole har tilgjengelig, skapes et bedre og større tilbud for deres kundegrupper.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
FIGURLISTE	7
TABELLOVERSIKT	8
KAPITTEL 1: TEMA OG PROBLEMSTILLING	9
1.1 INNLEDNING.....	9
1.2 BAKGRUNN OG AKTUALITET.....	10
1.3 PROBLEMSTILLING	11
1.4 AVGRENSNING OG OPPGAVENS OPPBYGNING	12
1.5 OBJEKTENE FOR STUDIEN	12
1.6 LITTERATUR OG RELEVANT TEORI	13
1.7 METODE	13
1.8 ETISKE PROBLEMSTILLINGER	13
1.9 TILGANG UTFORDRING	14
KAPITTEL 2: BESKRIVELSE AV SKAP	15
2.1 SKAP KREATIV FOLKEHØYSKOLE	15
2.2 LINDSNESREGIONEN NÆRINGSHAGE AS	17
2.3 SKAP	20
2.3.1 SKAP Grunnmur.....	21
2.1.2 Aktiviteter.....	22
KAPITTEL 3 METODISKE BETRAKTNINGER	23
3.1 KVALITATIV TILNÆRMING	23
3.2 DOKUMENTSTUDIER	24
3.3 KILDEKRITIKK.....	24
3.3 ANALYSE AV KVALITATIVE DATA	25
3.4 KODING AV DATA	26
3.5 KVALITET I KVALITATIV FORSKNING.....	26
KAPITTEL 4 TEORI	27
4.1 KREATIVT TRENINGSSENTER.....	27
4.2 KREATIVITET.....	28
4.2.1 Design thinking.....	30
4.3 INNOVASJON	33
4.3.1 Radikal innovasjon	35
4.3.2 Inkrementell innovasjon	36
4.4 NETTVERK	36
4.5 LEDERENS ROLLE	39
4.5.1 Informasjonsroller.....	39
4.5.2 Beslutningsroller.....	39
4.5.3 Samhandlingsroller	40
4.5.4 En integrert ledelsesstrategi	40
KAPITTEL 5 ANALYSE OG DRØFTING	40
5.1 TIDSLINJE FOR UTVIKLING AV SKAP	41
5.1.1 2016 – En bedrift i oppstart.....	41
5.1.2 2017 – Organisasjonsbygging	43
5.1.3 2018 – Strategiarbeidet tar form	45
5.1.4 2019 – Faglige mål forankres og Annexet blir til.....	46
5.1.6 2020 – Fortell det!.....	50
5.2 ANALYSE AV SKAPS MÅLSETNINGER	52

5.2.1 SKAP er et treningscenter for kreativitet	53
5.2.2 SKAP er et treningscenter for kreativitet	54
5.2.3 SKAP har metoder og verktøy for nyskaping	55
5.2.4 SKAP bygger og bruker et relevant nettverk	56
5.2.5 SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt	57
5.2.6 SKAP er både fordypning og tverrfaglighet	58
5.2.7 SKAP er en åpen arena og en koblingsboks	59
KAPITTEL 6 OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE	60
6.1 ETABLERING AV KREATIVT TRENINGSCENTER	60
6.2 MÅLOPPNÅELSE FOR SKAP	61
6.3 VEIEN VIDERE	64
6.4 KONKLUSJON	65
LITTERATURLISTE	66
VEDLEGG	69
VEDLEGG 1 – SKAP GRUNNMUR	69

Figurliste

FIGUR 1: OVERSIKT OVER HVILKE TILKNYTNINGER LINDESNESREGIONEN NÆRINGSHAGE HAR, BÅDE GEOGRAFISK OG MED HENHOLD TIL AKTØRER (LINDSNESREGIONEN NÆRINGSHAGE, 2021).....	18
FIGUR 2: FIGUREN BESKRIVER SAMARBEIDET OG HVILKE SYNERGIEFFEKTER DETTE BIDRAR TIL.	20
FIGUR 3: AKSE FOR BESKRIVELSE AV PROSJEKTTILHØRIGHET HOS SKAP.	22
FIGUR 4: STEGVIS DEDUKTIV-INDUKTIV METODE (SDI) TJORA 2010)	26
FIGUR 5: DOGAS MODELL FOR DESIGN THINKING (DOGA, 2021)	30
FIGUR 6: MODELL AV IDEO PÅ DE ULIKE FASENE INNEN DESIGN THINKING (IDEO).	31
FIGUR 7: SKAP-HJULET SOM ER UTVIKLET AV SKAP OG METODEN BASERER SEG PÅ DESIGN THINKING.....	32
FIGUR 8: THE FUZZY FRONT END	32
FIGUR 9: INNOVASJONSTYPER FRA KS' OG DIFIS INNOVASJONSBAROMETRE (MELD. ST. 30 (2019-2020), S 13-14).	35
FIGUR 10: DEN FORBUDTE TRIADE (GRANOVETTER 197, S. 1363).	37
FIGUR 11: BESKRIVELSE AV FORBINDELSER I NETTVERK – GRANOVETTER.	38
FIGUR 12: MINTZBERGS ULIKE LEDERROLLER (MINTZBERG 1973)	39
FIGUR 13: ISFJELLMODELLEN. DET FORMELLE OG SYNLIGE LIGGER OVER VANNFLATEN, MENS DET MINDRE SYNLIGE OG UFORMELLE I ORGANISASJONEN BESKRIVES SOM DET UNDER VANNFLATEN.	44
FIGUR 14: SIVAS KOBLINGSBOKS I SAMMENHENG MED SKAPS KOBLINGSBOKS.	49
FIGUR 15: PRESENTASJON PÅ STYREMØTE 19.05.2020 I PRESENTASJONEN SKAP- SAMARBEID NÆRINGSHAGE FHS.	51
FIGUR 16: FUZZY FRONT END OG STATUS FOR SKAP.....	64

Tabelloversikt

TABELL 1: TOPP 15 SKILLS FOR 2025, FUTURE OF JOBS SURVEY OKTOBER 2020 (WORLD ECONOMIC FORUM 2020: 36).....	9
TABELL 2: OVERSIKT OVER STYREMØTER I SKAP KREATIV FOLKEHØYSKOLE I PERIODEN 2016 – 2020.	41
TABELL 3: DE TRE FØRSTE BUDENE INKLUDERT MÅL	47
TABELL 4: DE SISTE 4 BUDENE INKLUDERT MÅL.	48
TABELL 5: 1. BUD MED TILHØRENDE MÅL DER ANSVARET FOR MÅLOPPNÅELSE LIGGER HOS SKAP FHS OG NÆRINGSHAGEN.....	53
TABELL 6: 2. BUD MED TILHØRENDE MÅL DER ANSVARET LIGGER HOS SKAP FHS OG NÆRINGSHAGEN.....	54
TABELL 7: 3. BUD MED TILHØRENDE MÅL DER ANSVARET LIGGER HOS SKAP FHS OG NÆRINGSHAGEN.....	55
TABELL 8: 4. BUD MED TILHØRENDE MÅL DER ANSVARET LIGGER HOS SKAP FHS OG NÆRINGSHAGEN.....	56
TABELL 9: 5. BUD MED TILHØRENDE MÅL DER ANSVARET LIGGER HOS SKAP FHS OG NÆRINGSHAGEN.....	57
TABELL 10: 6. BUD MED TILHØRENDE MÅL DER ANSVARET LIGGER HOS SKAP FHS OG NÆRINGSHAGEN.....	58
TABELL 11: 7. BUD MED TILHØRENDE MÅL DER ANSVARET LIGGER HOS SKAP FHS OG NÆRINGSHAGEN.....	59
TABELL 12: MÅLOPPNÅELSE AV ETTÅRSMÅLENE.	62

Kapittel 1: Tema og problemstilling

1.1 Innledning

En arbeidsmarkedsrapport fra World Economic Forum anslår at 75 millioner jobber vil forsvinne i løpet av de neste fire årene. Samtidig vil nesten dobbelt så mange helt nye jobber komme til. Hele 133 millioner nye arbeidsplasser vil bli skapt frem mot 2022 (World Economic Forum 2018: VIII).

I rapporten Future of jobs survey fra oktober 2020, ble topp 15 skills for 2025 presentert. På de 5 øverste plassen for viktige ferdigheter ligger analytisk tenkning og innovasjon, aktiv læring og læringsstrategier, kompleks problemløsning, kritisk tenkning og analyse og kreativitet og nyskaping.

Top 15 skills for 2025

- | | |
|--|---|
| 1. Analytical thinking and innovation | 9. Resilience, stress tolerance and flexibility |
| 2. Active learning and learning strategies | 10. Reasoning, problem-solving and ideation |
| 3. Complex problem-solving | 11. Emotional intelligence |
| 4. Critical thinking and analysis | 12. Troubleshooting and user experience |
| 5. Creativity, originality and initiative | 13. Service orientation |
| 6. Leadership and social influence | 14. Systems analysis and evaluation |
| 7. Technology use, monitoring and control | 15. Persuasion and negotiation |
| 8. Technology design and programming | |

Tabell 1: Topp 15 skills for 2025, Future of jobs survey oktober 2020 (World Economic Forum 2020: 36).

Da alle læreplanene for grunnskole og videregående opplæring i Norge ble fornyet gjennom fagfornyelsen i 2020, ble kreativitet omtalt i Læreplanverkets overordnet del 1.4: «Kreative og skapende evner bidrar til å berike samfunnet. Samarbeid inspirerer til nytenkning og

entreprenørskap, slik at nye ideer kan omsettes til handling.» (Kunnskapsdepartementet, 2020, s. 7).

Mandal er en historisk industriby og en by kjent som «Den lille byen med de store kunstnerne». Mandal har fostret fem kunstnere av nasjonal størrelse; Adolph Tidemand, Olaf W. Isaachsen, Amaldus Nielsen, Kjell Askildsen, samt brødrene Gustav og Emanuel Vigeland. Industrietablerere og kunstnerne hadde det til felles at de tenkte nytt og de våget.

Lindesnesregionen Næringshage AS så denne arven som en inspirasjon til å sette kreativitet på dagsorden og ta en posisjon innen dette fagfeltet i regionen. Gjennom konseptet SKAP skulle det etableres et kreativt treningssenter i Mandal som skulle bli et kraftsenter innen kreativ tenkning og metode. Lindesnesregionen Næringshage hadde troen på den kreative kraften i mennesket og potensialet som ligger i å utfordre den og anvende den. Dette er kompetanse som samfunnet er avhengig av for å styrke regionalt samfunnsliv og næringsliv, uavhengig av yrke eller fagområde.

Et steg på veien for å etablere et kreativt treningssenter i Mandal, var å etablere SKAP kreativ folkehøyskole. For at en by og region skal leve og utvikles må det fylles på med unge voksne. I Søknaden om opprettelse av SKAP kreativ folkehøyskole vises det til to hensikter: tiltrekke seg unge mennesker til regionen og tilføre en kompetanse som kan bidra til utvikling og vekst.

1.2 Bakgrunn og aktualitet

SKAP kreativ folkehøyskole startet opp høsten 2016 og siden oppstart har 333 elever gjennomført (per mai 2020). Skolen er en del av konseptet SKAP og i løpet av de første leveårene til skolen, var hovedfokuset etablering av skolen, få på plass gode verktøy og metoder innen kreativitet og kontakten med næringsliv og samfunnsliv.

Sammen har Lindesnesregionen Næringshage og SKAP kreativ folkehøyskole etablert et grunnmursdokument som er grunnlaget for SKAP. Dette grunnmursdokumentet beskriver hvem de er, hva de står for og hva de vil oppnå sammen. I dokumentet er det utarbeidet syv bud som beskriver hva SKAP skal være:

1. SKAP er et treningssenter for kreativitet
2. SKAP fremmer en løsningsorientert tenkemåte
3. SKAP har metoder og verktøy for nyskaping
4. SKAP bygger og bruker et relevant nettverk
5. SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt
6. SKAP er både faglig fordypning og tverrfaglighet
7. SKAP er en åpen arena og en koblingsboks

Sammen skal Lindesnesregionen Næringshage og SKAP kreativ folkehøyskole etablere et kreativt treningssenter og en koblingsboks for kreativitet. Dette treningssenteret skal fremme kreativitet og skape verdier i skjæringspunktet mellom utdanning, næringsliv og samfunnsliv. Kreativitet handler om å koble noe sammen. Eller som Steve Jobs sa: “Creativity is just connecting things” (Wolf, 1996).

1.3 Problemstilling

Fra Lindesnesregionen Næringshage begynte arbeidet med å sette kreativitet på dagsorden i Lindesnesregionen og frem til i dag, har det vært en stor utvikling. Fra starten jobbet man ut ifra det som i sin tid ble presentert i søknaden om å opprette en kreativ folkehøyskole; å tiltrekke seg unge mennesker og tilføre kompetanse som bidro til utvikling og vekst. Videre ble dette nedfelt i styringsdokumentet for hele SKAP-konseptet gjennom SKAP grunnmur. SKAP grunnmursdokument er kjernen i det faglige arbeidet som Lindesnesregionen næringshage og SKAP kreativ folkehøyskole gjør hver for seg og i fellesskap. I denne oppgaven har jeg lagt grunnmursdokumentet til grunn for å se på hvordan partene har jobbet for å etterleve de strategiene som er satt. Jeg har begrenset dette til de 7 bud og problemstillingen i denne oppgaven er

I hvilken grad har SKAP klart å etablere et kreativt treningssenter i Mandal som skaper verdier i skjæringspunktet mellom utdanning, næringsliv og samfunnsliv?

I SKAP sitt grunnmursdokument beskrives det at:

SKAP har kompetanse på hva som fremmer og hemmer kreativitet og hvilke metoder og verktøy som kan trene den. Denne kompetansen har bred relevans, og SKAP er organisert for

både interne og eksterne leveranser (SKAP grunnmur). Basert på denne beskrivelsen som SKAP etterstreber har jeg formulert følgende forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

- 1. Hvordan har SKAP jobbet med å etablere et kreativt treningssenter?*
- 2. Hvor langt har partene kommet i etableringen av SKAP ut ifra deres egne målsetninger?*

1.4 Avgrensning og oppgavens oppbygning

I denne oppgaven har jeg benyttet meg av det datagrunnlaget som foreligger i SKAP kreativ folkehøyskole gjennom styremøter, presentasjoner og strategisamlinger. Representanter fra både SKAP kreativ folkehøyskole og Lindesnesregionen næringshage har vært representert på alle styremøter og samlinger samt mottatt de presentasjoner jeg tar utgangspunkt i. Jeg har ikke innhentet eller vurdert dokumentasjon fra styremøter hos Lindesnesregionen Næringshage.

I kapittel 2 beskriver jeg aktørene; SKAP kreativ folkehøyskole, Lindesnesregionen Næringshage og det de har jobbet frem gjennom samarbeidet med SKAP. Videre i kapittel 3 beskriver jeg metodikken som er brukt i denne oppgaven gjennom innhenting av data og analyse av denne. I kapittel 4 beskriver jeg relevant teori innen kreativitet og det fagområdet som partene jobber innenfor, samt teori som beskriver og ligger til grunn for det arbeidet som gjøres. I kapittel 5 analyserer og drøfter jeg hva som har blitt gjennomført hos SKAP fra 2016 til 2020 og i hvilken grad SKAP kreativ folkehøyskole og Lindesnesregionen Næringshage har klart å etablere et kreativt treningssenter. Avslutningsvis i kapittel 6 vil jeg oppsummere og beskrive veien videre for SKAP basert på egen drøfting.

1.5 Objektene for studien

Objektene i denne oppgaven vil være konseptet SKAP, Lindesnesregionen Næringshage og SKAP kreativ folkehøyskole.

1.6 Litteratur og relevant teori

Denne oppgaven dreier seg om å studere etableringen av et kreativt treningssenter og om å skape verdi i skjæringspunktet mellom utdanning, samfunn og næringsliv. Kreativitet er grunnsteinen hos SKAP og i denne oppgaven har jeg lagt hovedvekten på Edward de Bono med sin teori rundt vertikal og lateral tenkning fra boken Tenk kreativt i lederskap (de Bono 1986). Metodikken SKAP benytter baserer seg på Design thinking, designdrevet innovasjon på norsk, og grunnlaget for denne teorien er hentet fra IDEO, et konsulentselskap etablert i 1991 som er verdensledende på bruk av Design thinking (IDEO, 2021). Gjennom kreativitet kan innovasjon skapes, og i denne oppgaven har jeg lagt til grunn Joseph A. Schumpeters teori om økonomisk innovasjon (Schumpeter, 2017). For SKAP er nettverk en viktig del både for å utvikle eget konsept, men også i relasjoner med kundene. I oppgaven trekker jeg frem Mark Granovetter og hans teori om hvordan sosiale relasjoner påvirker hvordan informasjon og kunnskap deles i nettverk (Granovetter 1973). Granovetters nettverksteori kobles sammen med Henry Mintzbergs forskning om ledernes rolle og de oppgaver en leder har (Gotvassli 2021).

1.7 Metode

Denne oppgaven er basert på dokumentstudier fra styremøter og presentasjoner i SKAP kreativ folkehøyskole i perioden 2016 - 2020. Dette er dokumenter som er produsert for andre formål en forskning og må analyseres og tolkes ut ifra den tid, sted og formål de er tiltenkt for (Tjora, 2010, s. 145). Lindesnesregionen Næringshage eier aksjemajoriteten i skolen og har med unntak av en periode i 2016 innehatt styreledervervet i SKAP kreativ folkehøyskole. Det har derfor vært representant(er) fra Lindesnesregionen næringshage til stede med stemmerett i møtene som datagrunnlaget i denne oppgaven baseres på. Metodikken og fremgangsmåte i denne oppgaven baserer seg på Aksel Tjoras bok «Kvalitative forskningsmetoder i praksis» (Tjora, 2010).

1.8 Etiske problemstillinger

Innenfor all type samfunnsforskning vil forskeren ha et eller annet engasjement i temaet det forskes på. Innen en positivistisk tradisjon er idealet nøytrale eller objektive observatører.

Forskerens engasjement i tematikken vil da kunne betraktes som støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene. Innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ forskning er basert på, har man innsett at en fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere. Her vil forskerens engasjement kunne betraktes som en ressurs (Tjora, 2010, s. 176).

Jeg har vært ansatt ved SKAP kreativ folkehøyskole siden august 2017. Jeg er ansatt som assisterende rektor, men i perioden oktober 2017 – juli 2018 hadde jeg stillingen som fungerende rektor. Fra og med oktober 2017 har jeg deltatt på alle styremøter som dataene baserer seg på. For å styrke prosjektets pålitelighet er det viktig å reflektere over om man har noe til felles med informantene, eller om man har spesiell kunnskap og engasjement og hvordan dette påvirker tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater (Tjora, 2020, s. 176). Det er viktig at forskeren redegjør for hvilken informasjon som kommer gjennom datagenerering og hva som er forskerens egne analyser (Tjora, 2010, s. 178). For å teste påliteligheten i kvalitative studier, bør man også stille samme spørsmål som i kvantitative studier: Ville resultatene vært det samme dersom en annen forsker gjorde samme jobben? (Tjora, 2010, s. 178). Det har vært en fordel i dette arbeidet å ha inngående kjennskap til organisasjonene og de tankesettene som har ligget til grunn når jeg har jobbet med oppgavens problemstilling. For å motvirke at mine egne opplevelser og forutinntatthet skulle styre oppgaven for mye, valgte jeg å basere studien på dokumenter som produsert i en gitt periode. Da vil den informasjonen som har gått gjennom formelle organer være utgangspunktet i min analyse. Der det har vært usikkerhet og utydelig beskrevet i dokumentene, har jeg bedt om en redegjørelse fra enten SKAP fhs eller Næringshagen. Jeg har presisert dette i de tilfellene dette har blitt gjort.

1.9 Tilgang utfordring

Som ansatt ved SKAP kreativ folkehøyskole har jeg hatt tilgang til relevante data for oppgaven. I tillegg har jeg deltatt på alle styremøter siden høsten 2017, og deltatt i flere av de prosjektene som er gjennomført i samarbeid med Lindesnesregionen Næringshage. Det har vært en utfordring å få koblet sammen all de tilgjengelige dataene og jeg måtte derfor avgrense oppgaven til å ta utgangspunkt i den informasjonen som var tilgjengelig gjennom SKAP kreativ folkehøyskole.

Kapitel 2: Beskrivelse av SKAP

I dette kapitlet beskriver jeg de ulike aktørene som er involvert i samarbeidet. I første del beskriver jeg SKAP kreativ folkehøyskole. I andre del beskriver jeg Lindesnesregionen Næringshage, og i siste del beskriver jeg konseptet SKAP gjennom deres grunnmursdokumenter.

2.1 SKAP kreativ folkehøyskole

Folkehøgskolens formål er å fremme allmenndanning og folkeopplysning. Den enkelte folkehøyskole har ansvar for å fastsette verdigrunnlag innenfor denne rammen (Folkehøgskoleloven, 2002, §1). En folkehøgskole er en selvstendig, ubundet og eksamensfri skole som har sitt grunnlag i en pedagogisk filosofi utviklet av den danske pedagogen og teologen Nikolai Frederik Severin Grundtvig. Sagatun folkehøgskole var den første skolen i Norge, og ble etablert i 1864. Det finnes i dag 84 folkehøgskoler i Norge hvorav 34 skoler bygger på et kristent grunnsyn og 50 er frilynte skoler der verdigrunnlaget er basert på etablerte fellesverdier i norsk kultur og menneskerettighetene. I skoleåret 2020/2021 går 7 595 elever på folkehøgskole, dette tilsvarer om lag 12% av 19.årskullet (63 557) (Folkehøgskolene, 2021). Utdanningsdirektoratet har ansvaret for forvaltning av folkehøgskoler og fordeler tilskudd til skolene. Elever ved folkehøgskoler betaler skolepenger for å gå på skolen som skal dekke linjekostnader, felleskostnader opphold og mat. Hver linje på skolen har egen timeplan, og det er obligatorisk oppmøte med de samme fraværsreglene som på videregående skole. Elever som har mindre enn 10% udokumentert fravær får vitnemål, 2 tilleggspoeng, og deler av studielånet blir omgjort til stipend.

SKAP kreativ folkehøyskole AS (SKAP fhs) ble etablert i 2015 av Lindesnesregionen Næringshage (Næringshagen). Skolen har mulighet til å ta imot 100 elever per år. Per mai 2020, har 333 elever gjennomført et år på SKAP, hvorav 25 av disse har gått to år. Det var Næringshagen som utformet søknaden om opprettelse av skolen, og som eneste aksjonær ved oppstart. Etter etablering kom også flere aktører inn som eier av skolen. Lindesnesregionen Næringshage har aksjemajoriteten (80,6%), men i tillegg er Lindesnes kommune (6,5%), Nøsted & AS (3,2%), Dental Sør AS (3,2%), Klokkebrotet (3,2%) og Nese fisk AS (3,2%) aksjonærer i skolen. Alle offentlig tilskudd og elevbetalinger skal komme elevene til gode. Derfor kan ikke skolen gi utbytte eller på annen måte overføre overskudd til eierne eller deres

nærstående, verken når skolen er i drift eller om driften blir nedlagt (Lov om folkehøgskoler §4a)

SKAP fhs er en frilynt skole og skolens verdier er *åpen, nysgjerrig, leken og modig*. Skolen jobber ut ifra SKAP grunnmursdokument og hensikten med skolen er: *å trigge lysten til å forme fremtiden og ruste sine elver med ulike verktøy for å utvikle et kreativt tankesett*. Skolen tar utgangspunkt i Design thinking i sin egen SKAP metode. DOGA, Design og arkitektur i Norge, beskriver design thinking som designdrevet innovasjon der en løser problemer og skaper nye løsninger orientert rundt mennesket. DOGA jobber for å styrke design- og arkitekturfagernes rolle i utformingen av morgendagens Norge (DOGA 2021).

Når en person søker seg inn på en folkehøgskole, søker vedkommende seg inn på en linje. Per 30. januar 2021 var det 725 tilgjengelige linjer fordelt på 84 skoler (Folkehøgskolene, 2021). Linjetilbudet på skolen kan variere noe fra år til år, men kreativ tenkning ligger som grunnfundament. Skolen tilbyr året 2021/2022 følgende linjer: arkitektur, design, kreative medier, teknologi og entreprenør og ledelse. I tillegg til å fordype seg i en linje, har alle elevene fellesfaget Idelab der elevene lærer ulike teknikker og verktøy innen kreativitet.

Da SKAP fhs ble etablert, skilte den seg ut fra de andre eksisterende folkehøgskolene. Skolen har et aktivt samarbeid med næringsliv og samfunnsliv på ulike nivåer. Mange av de prosjektene som elevene ved skolen deltar på, er reelle case fra næringsliv og samfunnsliv. I tillegg benytter skolen mange eksterne aktører inn i sine prosjekter og som inspirasjon til elever og ansatte. Skolen har en egen FabLab som er et fellesverksted der man kan designe og produsere sine egne produkter/prototyper. FabLab er et fellesverksted og et konsept utviklet av Neil Gershenfield, direktør av MIT's Center of Bits and Atoms (Verket FabLab, 2021). FabLab er et globalt nettverk av mennesker, som deler kunnskap og idéer på tvers av landegrenser (FabLabs, 2021). Skolens FabLab er alltid åpen for elevene og eksempler på maskiner i en FabLab er Laserkutter, CNC fres, 3D printere, datamaskiner for programmering, symaskiner og elektriske verktøy.

Skolen har høsten 2021 16 ansatte i staben. Disse er fordelt på ledelse (2), pedagogisk personale (7) og IKV(Internat, kjøkken og vaktmester) (7). Ledelsen består av rektor og assisterende rektor, som har vært ansatt siden henholdsvis 2016 og 2017. Skolens pedagogiske personell har stilling som veiledere og ikke lærere. På folkehøgskole har man et

unntak som gjør at personer uten lærerutdanning kan ansettes hvis personen har annen relevant kompetanse innenfor et fagfelt (Forskrift til lov om folkehøgskoler, 2016, §15). De fleste veiledere ved SKAP fhs har ikke lærerutdanning eller PPU. Skolens veiledere har en tverrfaglig utdanning og bakgrunn fra næringslivet innen arkitektur, teknologi, design, ledelse, entreprenørskap, media og kommunikasjon.

På SKAP fhs jobbes det prosjektbasert og det læres gjennom å gjøre. Prosjektene kan være linjerelatert eller oppstå via fellesfaget idelab. Disse prosjektene kan være både eksterne og interne prosjekter. De eksterne prosjektene kommer fra bedrifter som ønsker hjelp eller at noen med en annen bakgrunn jobber med deres problemstilling.

Elevene på skolen kommer fra hele Norge og er gjennomsnittlig 19 år ved oppstart.

Kjønnsbalansen på en gjennomsnittsskole viser flere jenter enn gutter, mens på SKAP fhs har det hvert år vært flere gutter enn jenter. Skolen har en større andel gutter enn den gjennomsnittlige folkehøgskolen og dette skyldes i hovedsak gutter som søker seg til teknologilinjen. Skoleåret varer i 33 uker fordelt på 10 måneder. Det gis undervisningstilbud seks dager i uka, da lørdag også er vanlig skoledag på folkehøgskole. I tillegg til linjefag og fellesfag, har elevene også sosialpedagogiske, timeplanfestede oppgaver som kjøkkentjeneste, korridorvask, studenttime og elevkvelder. Internatet er en viktig del av folkehøgskolen og det er lovfestet at dette skal være en del av læringsprogrammet.

2.2 Lindesnesregionen Næringshage AS

Siva - Selskapet for industrivekst SF, er et norsk statsforetak som utvikler, eier og finansierer en nasjonal infrastruktur for innovasjon og næringsutvikling bestående av inkubatorer, næringshager, katapultsentre, innovasjonsselskaper, samt innovasjonssentre og industribygg. Med en visjon om å «skape levedyktig og framtidsrettet næringsliv i distriktene», bidrar Siva med tilskudd, kompetanse, verktøy og et nasjonalt nettverk til 40 næringshager over hele landet. En næringshage er et innovasjonsselskap som tilbyr bedriftene tjenester som bedriftsutvikling, hjelp til utvikling av forretningsideer, markedsplanlegging, nettverksbygging, internasjonalisering og andre utviklingsrelaterte oppgaver til en subsidiert kostnad (SIVA, 2021).

Næringshagen skal være en aktiv tilbyder og tilrettelegger av kompetanse, nettverk og infrastruktur, samt være en attraktiv møteplass og samhandlingsarena for bedriftene. En viktig

oppgave for næringshagene er å koble bedriftene opp til relevante fagmiljøer, FoU-miljøer, andre innovasjonsselskaper, investeringsmiljøer, samt offentlig virkemiddelapparat. Siva har operatøransvaret for programmet, som ble etablert i 2012 og varer ut 2022. Fra 2020 overtar fylkeskommunene oppdragsgiveransvaret fra staten (SIVA, 2021).

Lindesnesregionen Næringshage AS (Næringshagen) har en visjon om å «gi næring til vekst i Lindesnesregionen». Næringshagen skal støtte opp om de som skaper verdier i regionen, både gründere og etablert næringsliv. Deres hovedmål er å skape vekst og lønnsomhet i regionens næringsliv og sikre eksisterende jobber og i tillegg skape nye arbeidsplasser. Dette skal gjøres gjennom å tilføre bedrifter i regionen nødvendig kompetanse og tilgang på kapital.

Næringshagen har selv begrensede ressurser, men den har kontakt med et omfattende virkemiddelapparat som årlig tildeler flere hundre millioner kroner til bedrifter på Sørlandet. I tillegg kan næringshagen med midler fra Næringshageprogrammet tilby kompetanse på en rekke felt inn i sine målbedrifter (Lindesnesregionen Næringshage, 2021).



Figur 1: Oversikt over hvilke tilknytninger Lindesnesregionen næringshage har, både geografisk og med henhold til aktører (Lindesnesregionen næringshage, 2021).

Venstre side i figuren viser det geografiske nedslagsfeltet, Lindesnesregionen. Næringshagen har en database med over 400 navn på bedrifter i regionen. Høyre side symboliserer omfanget og kompleksiteten i det samlede virkemiddelapparatet. Midten av kartet symboliserer Næringshagens koblingsfunksjon. Næringshagen skal koble bedrifter og næringsmiddelapparatet og bedrifter med andre bedrifter (Lindesnesregionen Næringshage, 2021).

Næringshagen har til sammen 26 aksjonærer, hvorav Lindesnes kommune og Siva er de største aksjonærene. Det er tre ansatte i Næringshagen; en daglig leder, en rådgiver og en ansatt med ansvar for kommunikasjon. Næringshagen har delt driften sin i tre områder: Starte, vokse og løfte (Lindesnesregionen Næringshage, 2021).

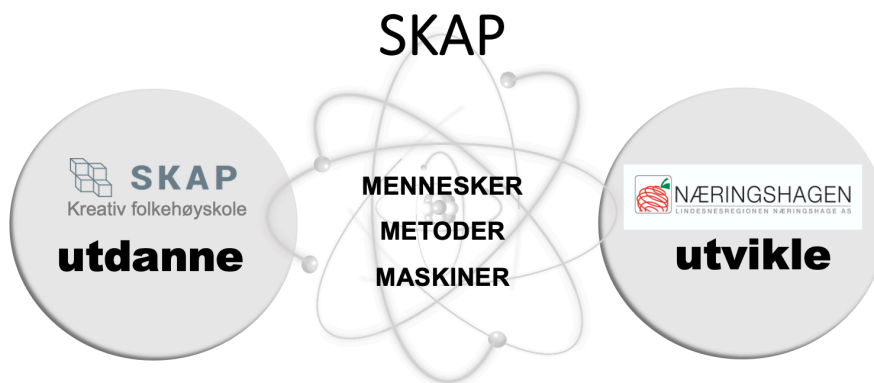
STARTE er for gründere som har en ide de ønsker å utvikle og sette ut i livet (Lindesnesregionen næringshage, 2021). VOKSE er for bedrifter som ønsker vekst gjennom nye ideer eller investeringer. Næringshagen gir her bedrifter hjelp på veien med forskning og utvikling for strategisk vekst (Lindesnesregionen næringshage, 2021).

LØFTE er øvrige prosjekter som Næringshagen jobber med. Et av disse prosjektene er SKAP. Dette er et prosjekt over flere trinn. Det første trinnet var å etablere SKAP kreativ folkehøyskole og et kompetansemiljø. Videre i trinn to er målet å gjøre SKAP tilgjengelig for næringsliv og andre. Dette arbeidet går inn under SKAP næring. Et annet prosjekt Næringshagen jobber med, er RINGVIRKNINGER som er et prosjekt i samarbeid med Mandal industri og Næring. Formålet med dette prosjektet er å løfte fram de unike mulighetene større utbyggingsprosjekter i regionen kan gi for lokalt næringsliv. Næringshagen tilbyr mange ulike kurs for næringslivet, både for gründere og etablerte bedrifter (Lindesnesregionen Næringshage, 2021).

Næringshagen flyttet høsten 2020 deler av sin virksomhet til AnneXet som er et bygg tilknyttet SKAP fhs. Her er det etablert et prosessrom for workshops med næringsliv, samt et prototyperom med maskiner næringslivet kan benytte. Etter at prosessrommet ble ferdigstilt, har de ansatte i næringshagen endret måten de starter prosessen med sine kunder. De aller fleste kundene som kommer inn nå av gründere og bedrifter får tilbud om en workshop i dette rommet med fokus på deres virksomhet og den utfordringen de står overfor. Næringshagen har rundt 100 bedrifter i sin portefølje årlig.

2.3 SKAP

Allerede da Næringshagen søkte godkjenning for å starte opp en folkehøyskole, var ideen om å utvikle noe mer utover en folkehøyskole skapt. Etter at skolen startet opp med første elevkull høsten 2016 har det blitt gjennomført ulike samarbeid og prosjekter som SKAP fhs og Næringshagen har vært involvert i. Utgangspunktet i samarbeidet er beskrevet i figuren nedenfor.



Figur 2: Figuren beskriver samarbeidet og hvilke synergieffekter dette bidrar til.

Skolens hovedoppgave er å utdanne elever som søker seg til SKAP fhs. Næringshagens oppgave er å utvikle næringslivet gjennom å støtte gründere og etablerte bedrifter. Gjennom et samarbeid der partene kan dele på menneskelige ressurser, ulike metoder og verktøy innen kreativitet og maskiner for prototyping og testing, kan begge parter tilby noe mer enn hva de kan levere hver for seg. Dette konseptet som begge partene er en del av, heter SKAP.

Konseptet SKAP er ikke en egen selvstendig organisasjon eller har egne ansatte. SKAP er utvikles av samarbeidet mellom Næringshagen og skolen og deres felles grunnmursdokument. Målet er at SKAP skal være en arena for kreativitet og innovasjon og skape verdier i skjæringspunktet mellom utdanning, næringsliv og samfunnsliv, og på denne arenaen dele menneskelige ressurser, verktøy og metoder.

2.3.1 SKAP Grunnmur

I SKAP grunnmur beskrives SKAP sin visjon, hensikt og mål for både hva aktørene skal utvikle i fellesskap, men også hver for seg som enkeltstående aktører.

SKAP sin visjon er å **utgjøre en forskjell gjennom å utfordre skaperkraften og motet i mennesker**. Innsikt, kreativitet og refleksjon er forutsetninger for å ta aktive valg i en kompleks verden.

SKAP sin hensikt er å **trygge lysten til å forme fremtiden**. Med dette mener SKAP at morgendagens utfordringer er SKAP sin mulighet og ansvar.

SKAP sitt slagord er **SKAP skaper skapere**. Samfunnet trenger kreative og nyskapende mennesker. En skaper er en rebell med mål og mening. Både enkeltmennesker, bedrifter og samfunnet står daglig overfor komplekse utfordringer, og endringstakten akselererer. SKAP skal trene evnen til å trives med å løse utfordringer og se muligheter.

SKAP har fire verdier: åpen, nysgjerrig, leken og modig.

Åpen - For å skape må en ha et åpent sinn og være åpen for andre mennesker og andre tenkemåter. Åpenhet fremmer samarbeid og forståelse og er en forutsetning for å kunne søke, forstå og dele kunnskap. SKAP er et åpent og inkluderende miljø som bygger på respekt og tillit.

Nysgjerrig - For å skape må en være søkende og vitebegjærlig og bruke sin uvitenhet som drivkraft for å finne nye muligheter. Da kommer nye spørsmål som åpner for nye svar. SKAP gir tid og rom for det søkende mennesket og oppfordrer til prøving og feiling.

Leken - For å skape må en slippe seg løs, la seg rive med, være i flyt. Alene eller sammen med andre. Lekens funksjon er å utforske verden, uten erfaring. Da åpnes mulighetsrommet og grenser kan flyttes. SKAP tar leken seriøst og gir den plass.

Modig - For å skape må en tro på seg selv og utfordre seg selv og sine omgivelser. Å tenke nytt og skape nytt vil alltid utfordre det bestående. Det betyr motstand og fordrer mot. SKAP er et trygt og inspirerende miljø som fremmer motet til å pushe grenser og takle å gjøre feil.

SKAP har utviklet syv bud som er ledende i arbeidet for hvordan SKAP skal utvikle seg.

1. SKAP er et treningssenter for kreativitet
2. SKAP fremmer en løsningsorientert tenkemåte
3. SKAP har metoder og verktøy for nyskaping
4. SKAP bygger og bruker et relevant nettverk
5. SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt
6. SKAP er både fordypning og tverrfaglighet
7. SKAP er en åpen arena og en koblingsboks

2.1.2 Aktiviteter

Det har siden oppstart blitt gjennomført mange ulike aktiviteter i SKAP. Dette er aktiviteter som workshop, kurs, prosjekter, konferanser, inspirasjonsdager og gjesteforelesninger. Med aksene vist i figuren nedenfor kan man beskrive involveringen fra skolen og næringsshagen i prosjektet. Helt til venstre ligger SKAP fhs og helt til høyre ligger Næringshagen. De punktene som ligger mellom ytterpunktene, viser aktiviteter og hvor mye partene er involvert. I noen av aktivitetene er skolen sterkt knyttet på og gjennomfører dette alene. I andre aktiviteter er det Næringshagen som gjennomfører aktiviteten. De aller fleste aktivitetene som gjennomføres befinner seg et sted mellom disse to ytterpunktene,



Figur 3: Akse for beskrivelse av prosjekttilhørighet hos SKAP.

Et av de prosjektene som ligger midt på denne aksene er konferansen som blir arrangert av SKAP. Helt siden 2015 har det årlig blitt gjennomført et arrangement av SKAP. De første årene gikk dette under navnet SKAP innovative dager. Siden 2019 har navnet på

arrangementet vært Kraften i kobling. Hensikten med dette arrangementet har vært å gi publikum inspirasjon og en opplevelse av noe annerledes enn det man forbinder med en ordinær konferanse. Her vil jeg trekke frem noen av eventene som ble gjennomført. I 2017 ble SKAP innovative dager arrangert med et fagseminar med eksterne innledere, workshop og presentasjon av elevenes løsninger på en oppgave de hadde jobbet med. Tema for arrangementet var kreativitet, teknologi og kultur for innovasjon. I 2018 arrangerte SKAP konferansen Kraften i kobling, en nyskappingskonferanse i Buen kulturhus med støtte fra SIVA. I tillegg til inspirasjon fra foredragsholdere, ble deltagerne aktivert gjennom interaktive oppgaver og diskusjoner. I 2020 arrangerte SKAP konferansen Kraften i kobling på Lindesnes havhotell og restauranten Under. Felles for alle disse arrangementene var kreativitet og kraften i kobling på menneskelig, organisatorisk og teknologisk plan. Dette var også et strategisk arrangement for synliggjøring og merkevarebygging av SKAP.

SKAP gjennomfører hvert år mange ulike workshops med eksterne kunder. Disse befinner seg også forskjellige steder langs aksene ovenfor. Prosjekter kan gjennomføres ved at kunden gjennomfører en workshop med skolens elever. Da er det i hovedsak skolen som er involvert. Det kan også være at workshop eller prosjektet gjennomføres kun i regi av Næringshagen. De aller fleste prosjekter involverer begge parter i SKAP. Dette kan for eksempel være at en bedrift henvender seg til SKAP og ønsker en workshop der både bedriften selv, næringshagen, og elever ved SKAP fhs er delaktige.

Kapittel 3 Metodiske betraktninger

Innenfor samfunnsforskningen framstår kvalitativ og kvantitativ forskning som to vesentlige tenkemåter eller paradigmer når det gjelder hvordan man kan framskaffe eller generere informasjon om samfunnet, for deretter å analysere dette (Tjora, 2010, s. 15).

3.1 Kvalitativ tilnærming

I dette casestudiet har jeg valgt å benytte kvalitativ metode i møte med empirien fremfor en kvantitativ metode. Den kvalitative forskningen er mangfoldig og preges av innlevelse og kreativitet samtidig med systematikk (Tjora, 2010, s. 16). Gjennom en kvalitativ tilnærming

søker man å identifisere hvordan samfunn skapes ved handling, interaksjon og meningsdanning (Tjora 2010, s. 19).

3.2 Dokumentstudier

For å beskrive og gjøre en analyse av det arbeidet som har blitt gjort for å etablere et kreativt treningscenter, har jeg valgt å ta utgangspunkt i styremøtedokumentene og presentasjoner som foreligger hos SKAP kreativ folkehøyskole i perioden 2016 – 2020. Gjennom dette dokumentstudiet tar jeg utgangspunkt i dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning.

Dokumentstudier oppfattes tradisjonelt som såkalte «ikke-påtrengende metoder» der vi genererer empiriske data uten at ikke-forskende deltagere er involvert. Ved å analysere ulike allerede eksisterende dokumenter kan vi skaffe oss informasjon om saksforhold nedtegnet på bestemte tider og steder med ulike formål (Tjora, 2010, s. 144).

Bruk av dokumenter som datamateriale er sentralt i de fleste forskingsprosjekter. Ofte er dokumenter benyttet som bakgrunnsdata (eller tilleggsdata) som vi benytter i tillegg til data for eksempel fra intervjuer og observasjoner. I rene dokumentstudier bruker vi kun dokumenter som empiri. Dokumenter kan være case-spesifikke, generelle eller forskningsdokumenter. Et vesentlig poeng med dokumenter er at de gir oss informasjon om et saksforhold nedtegnet på et spesielt tidspunkt og et spesielt sted, og ofte med tanke på spesifikke lesere. Når vi bruker dokumenter som kilde, er vi derfor nødt til å sette disse i kontekst: Når er de skrevet? Hvor er de skrevet, av hvem og for hvilke lesere? (Tjora, 2010, s. 145).

3.3 Kildekritikk

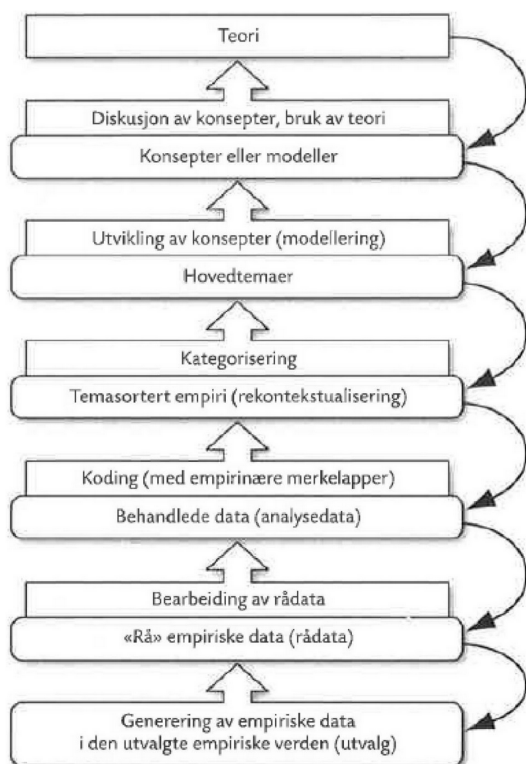
Det er viktig å være kildekritisk i alle studier. Kildekritikk er metoden som benyttes for å fastslå at en kilde er sann, og kildekritikk utøves ved å vurdere og karakterisere litteraturen som er benyttet (Dalland, 2012, s. 67). Jeg har i denne oppgaven benyttet litteratur presentert av både primær- og sekundærkilder. Ved bruk av sekundærkilder, som innebærer at teksten har blitt bearbeidet og presentert av en annen forfatter, kan det opprinnelige perspektivet ha

endret seg (Dalland, 2012, s. 73). Jeg har forsøkt å anvende litteraturen i den konteksten den er ment slik at oppgaven blir pålitelig.

3.3 Analyse av kvalitative data

Målet med den kvalitative analysen er å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gjennomgå de data som er generert i løpet av prosjektet (Tjora, 2010, s. 155).

Tjora ser på analyseprosessen i mindre steg for å redusere kompleksiteten i arbeidet ved å bruke en *stegvis-deduktiv induktiv metode eller kort SDI*. I denne modellen arbeider forskeren i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Den «oppadgående» prosessen er å oppfatte som induktiv, at man jobber fra data mot teori. De «nedadgående» tilbakekoblingene er å oppfatte som deduktive, at man sjekker fra det er teoretiske til det mer empiriske (Tjora, 2010, s. 155). Modellen gir et godt utgangspunkt for systematikk og fremdrift i oppgaven og beskriver at prosessen ikke er fullstendig lineær.



Figur 4: Stegvis deduktiv-induktiv metode (SDI) Tjora 2010)

I denne oppgaven har det vært naturlig å ta utgangspunkt i det materiale som foreligger hos SKAP fhs. For det første, har næringshagen aksjemajoriteten i SKAP fhs og har stemmerett i styret. Med unntak av en periode på 5 måneder i 2017, har Næringshagen innehatt styreleder vervet i SKAP fhs. Dette innebærer at Næringshagen har vært aktivt deltagende i alle styremøter, mottatt alle presentasjoner og deltatt på alle strategisamlinger. For det andre, har jeg som ansatt hos i SKAP fhs tilgang til alle nødvendige dokumenter og har deltatt på alle styremøter, overvært presentasjoner og deltatt på strategisamlinger fra og med oktober 2017.

3.4 Koding av data

I kodingen av data er det som regel hensiktsmessig å jobbe nært opp mot empirien og bruke begreper som allerede finnes i datamaterialet (Tjora, 2010, s. 159). I denne studien tar jeg utgangspunkt i de begrepene som til enhver tid er fremstilt i datagrunnlaget. Fordi dette er en organisasjon i en utviklingsprosess ser man også på denne måten for eksempel hvordan navn på ulike metoder, verktøy og prosesser har endret seg gjennom modningstiden.

3.5 Kvalitet i kvalitativ forskning

Begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet benyttes som kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning (Tjora, 2010, s. 175). Tjora beskriver at innenfor all type samfunnsforskning vil forskeren ha et eller annet engasjement i temaet det forskes på. Innenfor en positivistisk tradisjon er idealet nøytrale eller objektive observatører. Forskerens engasjement vil da kunne betraktes som støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene (Tjora, 2010, s. 176). Innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ forskning er basert på, har man innsett at en fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere. Forskerens engasjement kan også ses som en ressurs (Tjora, 2010, s. 176).

I denne studien har jeg valgt å gjøre et dokumentstudiet for å kunne nøytralisere det empiriske grunnlaget. Da jeg har vært en del av den pågående prosessen og utviklingen av SKAP og har min egen subjektive oppfattelse av det som har skjedd i perioden har det vært nødvendig for å styrke prosjektets pålitelighet. Der jeg har vært usikker på grunn av uklarheter i datagrunnlaget, har jeg bedt om en vurdering av ansatt i næringshagen og ved SKAP fhs for å sikre at dette har blitt tolket riktig. I de tilfeller dette har blitt gjort, har jeg kommentert dette i oppgaven. I oppgaven har jeg valgt å anonymisere enkeltindivider og bedrifter som er kunder eller samarbeidspartnere.

For å styrke prosjektets pålitelighet er det viktig å reflektere over om man har noe til felles med informantene, eller om man har spesiell kunnskap og engasjement og hvordan dette påvirker tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater (Tjora, 2020, s. 176). Det er viktig at forskeren redegjør for hvilken informasjon som kommer gjennom datagenerering og hva som er forskerens egne analyser (Tjora, 2010, s. 178). For å teste påliteligheten i kvalitative studier, bør man også stille samme spørsmål som i kvantitative studier: Ville resultatene vært det samme dersom en annen forsker gjorde samme jobben? (Tjora, 2010, s. 178). Det har vært en fordel i dette arbeidet å ha inngående kjennskap til organisasjonene og de tankesettene som har ligget til grunn når jeg har jobbet med oppgavens problemstilling. Dette har også gitt meg en fordel i å kjenne til hvor jeg skal lete etter informasjon og hvilken informasjon som eksisterer.

Kapittel 4 Teori

Jeg vil i dette kapitelet vise til litteratur innen det kreative og innovative fagfeltet SKAP jobber innenfor og til teori knyttet til etablering og utvikling. I første del beskriver jeg hva et kreativt treningssenter er. Videre beskriver jeg nærmere kreativitet og innovasjon som er det fagområdet SKAP jobber innenfor. Videre beskriver jeg nettverk og betydningen av relasjoner mellom ulike aktører. Til slutt presenterer jeg ulike typer lederroller.

4.1 Kreativt treningssenter

Et treningssenter er forbundet med fysisk aktivitet. Store norske leksikon beskriver treningssenter som:

Treningssenter er et privat eller offentlig institutt hvor det drives fysisk trening i form av styrketrening med apparater og vekter og kondisjonstrening gjennom aerobic og lignende. De fleste treningssentre har knyttet til seg instruktører, personlige trenere, fysioterapeuter og andre, som er behjelpelige med tilrettelegging av individuelle opplegg både for mosjonstrening og konkurransetrening. Treningssentre tilbyr også ulike former for gruppetrening (Store Norske leksikon, 2020).

Et kreativt treningssenter vil da forstås som et sted der kreativiteten trenes og utvikles. Jeg vil beskrive kreativitet nærmere i dette kapittelet.

4.2 Kreativitet

SKAP sin grunntanke er at det ikke finnes innovasjon uten at noen har vært kreative først (SKAP grunnmur). Når innovasjon blir tema, tenker mange automatisk på nye forretningsområder eller teknologier. Ofte kommer fokuset på metodisk arbeid først på banen når et konsept er utviklet og det skal lages en forretningsplan. Men det er like viktig å kunne arbeide metodisk og målrettet med kreative metoder for å komme frem til et nytt forretningskonsept (Lerdahl, 2015). I artikkelen «*Ingen omstilling eller innovasjon uten kreativ kompetanse*» diskuterer Erik Lerdahl hvordan kompetanseoverføring handler om mer enn å overføre kompetanse fra en næring til en annen. Det handler om kreativ tenkning, der man kobler sammen ulike elementer på nye måter som gir en reell merverdi. Det innebærer i praksis en grunnleggende annen tenkemåte enn kun fordypelse innen et fagfelt (Lerdahl 2015).

For å beskrive kreativ tenkning, viser Lerdahl til kreativitetseksperter Edward de Bono og begrepene vertikal og lateral tenkning. Edward de Bono har hatt stor påvirkning på vår forståelse av hvordan vi tenker. De Bono beskriver kreativ tenkning som

Creative thinking, in terms of idea creativity, is not a mystical talent. It is a skill that can be practiced and nurtured. (De Bono, 1986, s. 8).

De Bono skiller mellom vertikal og lateral tenkning. Vertikal tenkning er tradisjonell, logisk tenkning. Den kalles vertikal fordi personen fortsetter direkte fra ett informasjonsnivå til et annet. De Bono eksemplifiserer dette med å bygge et tårn der du murer fast hver stein med den forrige. Et av de karakteristiske trekkene ved vertikal tenkning er kontinuitet. Det er denne typen tenkning som brukes oftest, og for mange er den også den eneste mulige (De Bono, 1986, s. 8).

Lateral tenkning skal få individet til å tenke utenfor boksen og snu rundt på problemstillinger. Gode problemstillinger blir gjerne oppfattet som en selvfølgelighet i ettertid, men for å komme dit må vi kunne tenke tilsynelatende ulogisk og bryte vante tankemønstre. For å bli god i lateral tenkning trenger man å praktisere jevnlig kreativ tenkning ved bruk av kreative metoder (Lerdahl, 2015). Et av de karakteristiske trekkene ved lateral tenkning er mangel på kontinuitet (De Bono, 1986, s. 8).

Det finnes en rekke måter å oppnå kreativitet (De Bono, 1986, s. 148):

1. Lån ideer fra andre. Vent til andre har utviklet ideene, og så adopterer du dem. Kopier dem, bruk dem som inspirasjon, eller kjøp dem.
2. Bruk et utenforstående byrå som arbeider med kreativitet til å utvikle nye konsepter. Kjøp så mye kreativitet som du trenger, når du trenger den eller på regulær basis.
3. Ansett kreative mennesker, se på kreativitet som et ansettelseskriterium. Velg ut de kreative som allerede finnes ved bedriften og gi dem utfordringer og oppmuntring
4. Lær folk opp til å bli mer kreative.

De Bono viser til at de to første metodene mest sannsynlig vil være mest effektive om man bare er ute etter ideer, men at disse ikke tar hensyn til den kunnskap, erfaring og de muligheter som allerede finnes innenfor organisasjonen. Kreativitet er ikke bare et spørsmål om å finne nye ideer. Det dreier seg like mye om å vite når en skal lete etter nye ideer, om å reagere på dem og utvikle dem (De Bono, 1986, s. 148).

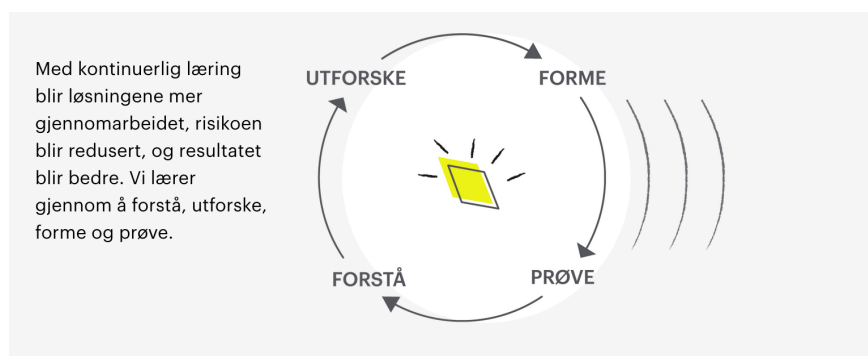
I boken *Tenk kreativt i lederskap* skiller De Bono (De Bono, 1986) innovasjon fra problemløsning og design ved at innovasjon ikke har et bestemt eller definert utgangspunkt. Når en arbeider med et problem, er utgangspunktet gitt av problemsituasjonen. Når en arbeider med et design, er utgangspunktet gitt ved det gamle designet eller en beskrivelse av

en veldefinert handling som skal utføres. En måte å håndtere innovasjonsprosessen på, er å gjøre den om til et problem eller en designprosess. Ved å skape et problem, får vi et godt utgangspunkt for innovasjon (De Bono, 1986, s.169).

4.2.1 Design thinking

Når en løser et problem, er hovedpoenget med lateral tenkning at dette skal hjelpe en til å finne alternative betraktningmåter, frigjøre seg fra gamle ideer, utfordre grenser og begrensninger som har blitt tatt for gitt (De Bono, 1986, s.164). Lateral tenkning står sentralt innen design thinking og måten man ønsker å tenke nytt på og på andre måter.

Design thinking, også omtalt som designdrevet innovasjon, er en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon og utvikling. Den kobler en analytisk tilnærming med intuisjon og kreativitet (Doga, 2021).

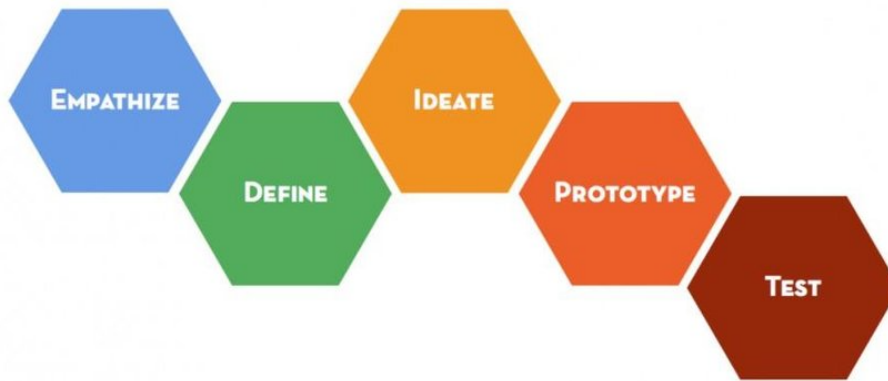


Figur 5: DOGAs modell for design thinking (DOGA, 2021)

IDEO er et globalt anerkjent selskap som er ledende innen design thinking. Tim Brown, konsernsjef for IDEO, definerer design thinking som

Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success (IDEO, 2021).

I en artikkel i Harvard business Review 2018, beskriver Tim Brown design thinking som en metodikk som inkluderer hele spekteret av innovasjonsaktiviteter med et menneskesentrert design. Innovasjon drives av grundig forståelse gjennom direkte observasjon av hva brukeren av produktet ønsker eller ikke ønsker av måten produkter blir laget, pakket, markedsført, solgt og støttet (Brown, 2018, s.86).

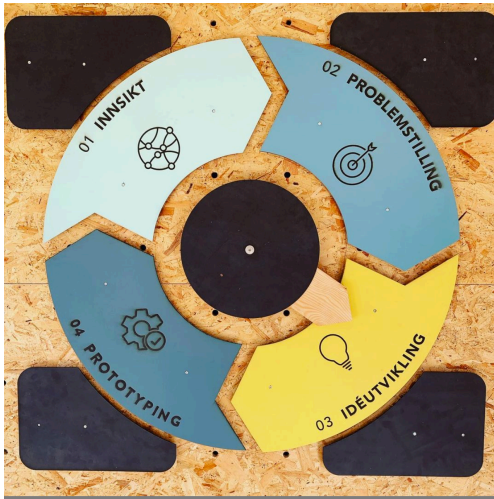


Figur 6: Modell av IDEO på de ulike fasene innen design thinking (IDEO).

SKAP har samme tilnærming som DOGA og IDEO til design thinking. Design thinking er et samlebegrep for metoder og prosesser som gjør det mulig å skape noe nytt sammen. Dette kan summeres opp i følgende punkter (DOGA, 2021):

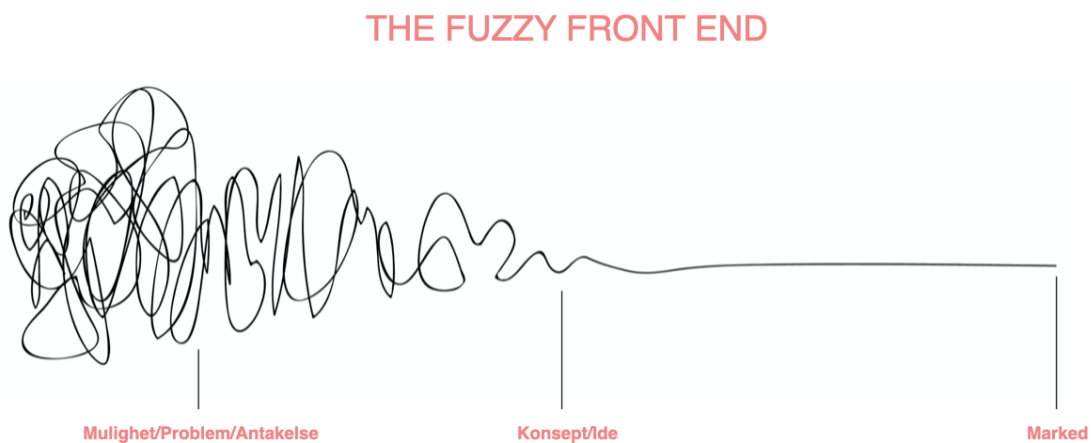
- Bygger på dyp forståelse av brukerens behov
- Foredler løsningen kontinuerlig gjennom brukertesting, justering og forbedring
- Utfordrer vanetenkning ved at tverrfaglige team kobler teknologi og virksomhetsforståelse med designerens måte å tenke og jobbe på

SKAP metoden er basert på denne tilnærmingen og metoder og prosesser er utviklet ut ifra dette. I SKAP metoden benyttes innsikt fremfor empati og bakgrunnen for dette er å vise viktigheten av at innsikt ikke bare er fra mennesker, men kan også hentes fra teknologiske prosesser og andre virkemidler som det er viktig å sette seg inn i for å kunne løse et problem. Alle kunder av SKAP, både næringsliv, samfunnsliv og utdanning, blir introdusert og får en innføring i denne metoden.



Figur 7: SKAP-hjulet som er utviklet av SKAP og metoden baserer seg på design thinking

En av utfordringene i møte med design thinking og lateral tenkning er at man ikke går rett på en løsning på det problemet som har oppstått. I denne prosessen skal deltagerne bruke tid på innsikt og jobbe med problemstillingen for å være sikker på at det er den riktige problemstillingen man prøver å finne en løsning på. Dette kan beskrives med The fuzzy front end:



Figur 8: The Fuzzy front end

De aller fleste som har et problem har et ønske om å komme raskt frem til en løsning. Ved å ta utgangspunkt i design thinking skal designeren sette seg inn i brukerens behov og være åpen for at ny innsikt kan gjøre at problemstillingen kan endres eller det behovet man i utgangspunktet trodde var gjeldende blir endret. Den kreative fasen er det som ses i the fuzzy front end som den kaotiske fasen der man utforsker, ser muligheter og jobber frem en ide. Det er viktig å holde seg lenge nok i denne fasen for å utforske problemstillingen før man går videre til løsning. Når problemstilling og konsept/ide er klar, vil en innovasjonsprosess kunne starte.

4.3 Innovasjon

Ordet *innovasjon* kommer opprinnelig fra det latinske ordet «innovare», som betyr å fornye eller å skape noe nytt. En innovasjon er ikke det samme som en oppdagelse eller oppfinnelse. For å kvalifisere til betegnelsen innovasjon er det derfor ikke tilstrekkelig at man har tenkt ut en ny idé eller et nytt konsept. Det er ikke nok å tenke nytt, men man må også gjennomføre det nye i praksis (Nordbakken, 2019).

Joseph A. Schumpeter står sterkt innen faglitteraturen om innovasjon. Schumpeter definerte økonomisk innovasjon i sitt verk «The Theory of Economic Development» (1934) med disse elementene:

1. Innføring av et nytt gode. Det vil si et som forbrukerne ennå ikke er kjent med, eller en ny kvalitet av et gode.
2. Innføringen av en ny produksjonsmetode, det vil si en som ennå ikke er testet av erfaringen i vedkommende produksjonsbransje, som slett ikke behøver å bygge på oppdagelsen av noe vitenskapelig nytt, og også kan eksistere på en ny måte å håndtere en vare kommersielt på.
3. Åpningen av et nytt marked, det vil si et marked inn i hvilket den bestemte produksjonsbransjen i vedkommende land ikke har gått inn i tidligere, enten dette markedet har eksistert før eller ikke.
4. Erobringen av en ny kilde til forsyninger av råvarer eller halvfabrikata – igjen helt uavhengig av hvorvidt denne kilden eksisterer eller om den først må skapes.

5. Gjennomføringen av en ny organisering av enhver bransje, som etableringen av en monopolstilling (for eksempel gjennom dannelsen av trust) eller avskaffelsen av en monopolstilling.

Schumpeter, 2017, s. 81-82.

Lars Peder Nordbakken beskriver i sin artikkel hos Civita, *Hva er innovasjon?* at utover den økonomiske konteksten, kan man si at *innovasjon betyr å skape noe nytt – til det bedre*. En innovasjon, betraktet i ettertid, kan med andre ord gjenkjennes som en *nyvinning* som har bidratt til å skape en merkbar forbedring på et bestemt område (Nordbakken, 2019).

I stortingsmelding 30, En innovativ offentlig sektor (2019-2020) viser man til innovasjon som å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og samfunnet. OECDs definisjon på innovasjon er utgangspunkt for innovasjon i offentlig sektor:

Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent og iverksatt i andre virksomheter.

Videre viser stortingsmeldingen til at definisjonen harmonerer med beskrivelsen av innovasjon som noe nytt og som skaper verdi, som KS og mange offentlige virksomheter bruker (figur 9). I stortingsmeldingene legges det også til grunn at innovasjon i offentlig sektor også kan skje i systemer, strukturer og på større samfunnsområder, ofte kalt transformativ innovasjon.



Figur 9: Innovasjonstyper fra KS' og Difis innovasjonsbarometre (Meld. St. 30 (2019-2020), s 13-14).

Innovasjon er et begrep for forandring og utvikling som innebærer et brudd fra tidligere praksis. Dette skiller innovasjon fra kontinuerlig endring og annet utviklingsarbeid. Man må gjøre noe annet, ikke bare for å forbedre det man allerede gjør. Det finnes ulike typer innovasjoner og nedenfor beskriver jeg to ulike typer: radikal innovasjon og inkrementell innovasjon.

4.3.1 Radikal innovasjon

De radikale innovasjonene er de som bryter sterkest med det eksisterende og tradisjonelle. Radikale innovasjoner truer med å ryste grunnvollene til eksisterende produkter og virksomheter, og benevnes ofte som disruptive innovasjoner. Vellykkede disruptive innovasjoner kan snu opp ned på hele bransjer, og kan endre både de kommersielle spillereglene og kundenes forventninger på en kraftfull og ikke-reverserbar måte. Det er typisk at det er helt nye aktører i et marked som står bak radikale innovasjoner. Både Facebook og Apple kan tjene som eksempler på radikale innovasjoner med stor endringskraft. Et annet eksempel fra næringslivet er Airbnb som utfordrer spillereglene i hotellmarkedet og Vipps i bankmarkedet. (Nordbakken, 2019, Meld. St. 30 (2019-2020), s. 15).

4.3.2 Inkrementell innovasjon

De inkrementelle innovasjonene er mer moderate og skrittvis, og gjenkjennes lettest i eksempler på gjennomføring av vesentlige fornyelser og forbedringer av eksisterende produkter og tjenester, som nye bilmodeller og nye versjoner av ulike former for programvare. Det er typisk de store allerede eksisterende aktørene i en bransje som vanligvis utmerker seg mest på gjennomføring av inkrementelle eller gradvise innovasjoner. I slike organisasjoner fremstår gjerne innovasjonsarbeidet som en form for rutine – innovasjon satt i system på kontinuerlig basis. Graden av risiko og usikkerhet ved hvert skritt er lavere enn ved radikal innovasjon. Summen av skrittvis innovasjoner kan representere en radikal endring (Nordbakken, 2019, Meld. St. 30 (2019-2020), s. 15).

4.4 Nettverk

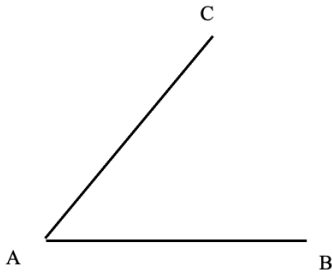
Mark Granovetter skrev i 1973 den banebrytende artikkelen «The Strength of Weak Ties». Et sentralt tema i artikkelen er å vise hvordan mellommenneskelige bånd på mange måter er grunnsteinen i større sosiale system, og hvordan analyser av slike relasjoner kan belyse fenomen på makronivå, som f.eks. diffusjon (hvordan atferd spres i sosiale system), sosial mobilitet og politiske organisasjoner (Liabø & Greve, 1998).

Styrken av sosiale relasjoner mellom aktører kan defineres som en kombinasjon av den tid som brukes på relasjonen, relasjonens emosjonelle intensitet og intimitet, og graden av gjensidighet i relasjonen (resiprositet) (Granovetter, 1973 s. 1361).

Ut ifra disse karakteristika kan man så si noe om relasjonene er sterke, svake eller ikke-eksisterende. Granovetter beskriver i artikkelen at man kan anta at jo sterkere bånd det er mellom to aktører, desto større sammenfall vil det være i disse forbindelser til andre aktører ved at det utvikles sterke bånd til felles kjente. Dette har sammenheng med at styrken på en relasjon forutsettes å ha betydning for den tid som benyttes i denne relasjonen. Jo mer tid som nyttes i en relasjon, jo mindre tid er disponibel for andre relasjoner. (Liabø & Greve, 1998).

Granovetter eksemplifiserer dette gjennom relasjonen til ulike aktører, A, B og C (se figur nedenfor). Hvis relasjonen A-B og relasjonen A-C eksisterer, så vil den tid C tilbringer med B, delvis være avhengig av den tid A tilbringer med henholdsvis B og C. Hvis B og C ikke

har noen relasjon, så vil det at begge (B og C) har en sterk relasjon til A, gjøre at B og C kommer i kontakt med hverandre - og en relasjon dannes (Granovetter, 1973, s. 1362).



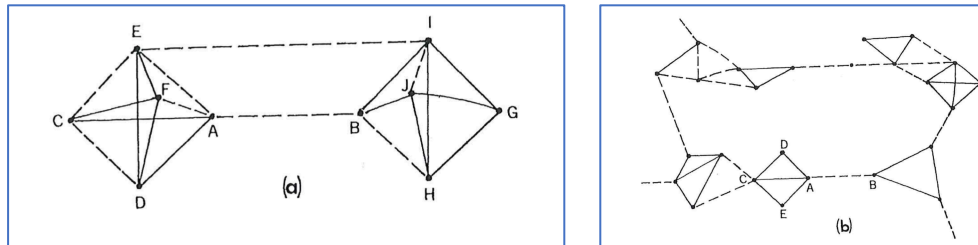
Figur 10: Den forbudte triade (Granovetter 197, s. 1363).

Dette gjør at hvis det eksisterer sterke bånd mellom A og B og A og C, så kan man anta at aktør B og C har store likheter, og sannsynligheten for at en relasjon mellom disse oppstår, øker. I motsatt tilfelle kan man tenke seg at i et tilfelle hvor det er svake forbindelser mellom A og B og A og C, så kan man anta at dette er heterogene aktører og at sannsynligheten for at en relasjon mellom B og C etableres, reduseres. Et sentralt poeng for Granovetter er imidlertid hvordan strukturen på de mellommenneskelige relasjonene på mikronivå har implikasjoner for større sosiale system. Gitt at relasjonene A-C og A-B er sterke relasjoner, så vil det ifølge Granovetter uunngåelig dannes en sterk eller svak forbindelse mellom B og C. Relasjonsmønsteret som figur 1 viser, vil som en følge av dette aldri kunne inntreffe, og dette mønsteret kalles derfor den forbudte triade (Granovetter 1973, s. 1363).

Sterke forbindelser kan føre til klyngedannelser, mens svake bånd kan fungere som broer, eller bindeledd, mellom aktører tilhørende forskjellige grupper med innbyrdes sterke bånd. En bro defineres i streng forstand som den eneste forbindelsen i et nettverk mellom to punkter. I større nettverk vil det sannsynligvis være svært sjelden at man finner at en bro er den eneste forbindelse mellom to aktører. Som oftest vil man finne flere broer med varierende avstand (antall aktører man går igjennom) - man snakker da om forbindelser som fungerer som lokale broer mellom aktører i nettverket.

I eksempelet vist som figur 2a, ser vi at forbindelsen A-B ikke er en bro i streng forstand, da man også har en forbindelse A-E-I-B, men relasjonen A-B er den korteste forbindelse til B for aktørene F, D og C. I figur 2b ser vi dette enda klarere. Her ser vi at for bl.a. aktørene C, D og

E, er båndet A-B ikke bare en lokal bro til B, men også i realiteten den mest sannsynlige, pålitelige og effektive forbindelsen mellom disse aktørene. Den alternative forbindelsen innebærer så mange mellomledd at kommunikasjonsinnholdet med stor sannsynlighet vil forvrenges eller forsvinne (Liabø & Greve, 1998).



Figur 11: Beskrivelse av forbindelser i nettverk – Granovetter.

Hvis en broforbindelse i nettverket brytes, så vil det være av større betydning og mer ødeleggende for nettverket, og da særlig for kommunikasjonsflyten i nettverket, enn om en sterk forbindelse brytes. For eksempel så vil et rykte som en person forteller til en nær venn (sterkt bånd), og som denne igjen forteller til sine nære venner, få en annen utbredelse enn hvis man også gjorde bruk av svake bånd (f.eks. bekjente). I tilfellet hvor ryktet fortelles til nære venner, kan man anta at mange vil få høre ryktet flere ganger, da det vil være en tendens til at den man har sterke forbindelser til, har andre felles forbindelser (høy grad av redundans). Hvis ryktes spres via svake bånd, vil det spres raskt ut over store sosiale avstander til et stort antall mennesker.

Betydningen av svake forbindelser mellom aktører kan illustreres både på individnivå og gruppenivå. For enkeltindividet kan man se på svake bånd av «brokarakter» som kanaler eller pustehull, hvor ideer, informasjon og påvirkning kommer fra aktører som er fjernt sosialt og kulturelt situert. Jo færre indirekte forbindelser en person har, jo mer avskjernet blir denne personen fra impulser fra verden utenfor dennes vennskapskrets.

Granovetters hypoteser kan på mange måter sies å være en tilnærming som bygger bro mellom disse nivåene. Mens sterke bånd fremmer integrasjon innad i grupper, så vil svake bånd kunne fungere som broer, eller bindemiddel, mellom ulike grupper i et sosialt system og binde disse sammen til større sosiale enheter. Svake bånd blir på denne måten en viktig del av og forutsetning for alle former for makrointegrasjon i samfunnet.

4.5 Lederens rolle

Mintzberg har kartlagt lederens rolle på en systematisk måte (Mintzberg 1973). Gjennom grundige og systematiske observasjoner av lederens typiske gjøremål har Mintzberg utviklet et klassifikasjonssystem for lederroller der det skilles mellom tre hovedkategorier.



Figur 12: Mintzbergs ulike lederroller (Mintzberg 1973)

Denne terminologien tar utgangspunkt i lederens formelle autoritet og status, som i neste omgang fører til ulike former for menneskelige relasjoner, som i sin tur gir tilgang til informasjon. Ut ifra den informasjonen lederen får, settes denne i stand til å ta beslutninger og velge strategier (Gotvassli, 2021, s. 30).

4.5.1 Informasjonsroller

Informasjonsroller utøves når lederne ser til omgivelsene for å innhente informasjon gjennom sitt nettverk av personlige kontakter. Dette kan være alt i fra skriftlig informasjon til muntlig informasjon i form av sladder, rykter og spekulasjoner. Jobben som leder er ikke bare å innhente og overvåke informasjon, men også å sørge for informasjonshåndtering. Det innebærer også viderefremidling av informasjon til underordnede og omgivelsene. Som talsmann formidler også lederen informasjon til omgivelsene gjennom direkte eller indirekte kontakt (Gotvassli, 2021, s. 32) I dagens samfunn finnes det ofte egne informasjonsmedarbeidere og samfunnskontakter i stabsfunksjonen som bidrar til dette arbeidet i det daglige.

4.5.2 Beslutningsroller

Beslutningsroller innehas av dem som skaper og iverksetter planer. Entreprenøren er den som ønsker å gå nye veier for å nå mål og ofte er mye konsentrert rundt entreprenøren og dennes visjoner for organisasjonen. Problemløseren er den som ser mulighetene og finner nye

muligheter og veier for organisasjonen når det kommer pålagte endringer som skaper vanskeligheter i enheten. Forhandleren gjør avtaler innad i organisasjonen og utad. Dette gjelder forhandlinger både ved innkjøp og forhandlinger med ansatte om hvordan ting skal gjøres. Ressursfordeleren fordeler økonomiske, materielle og menneskelige ressurser (Gotvassli, 2021, s. 32-33).

4.5.3 Samhandlingsroller

Den som skaper et ansikt utad, blir frontfigur og fremstår som den som har hovedansvar. Hvilke meninger og holdninger frontfiguren i en organisasjon fremstår med har blitt svært viktig i de siste årene, særlig hvordan lederen fremstår i sosiale medier (Gotvassli, 2021, s. 31). Mintzberg knytter lederrollen opp mot både direkte og indirekte kontakt med medarbeiderne gjennom rekruttering, opplæring og motivasjon. Lederen har også ansvar for personalet og de menneskelige relasjonene som utøves, blant annet gjennom å drive teambygging (Gotvassli, 2021, s. 31). En viktig rolle for lederen er også å være kontaktskapende for å være bindeleddet på flere plan i organisasjonshierarkiet. Denne rollen handler om å ha kontakt med andre ledere i organisasjonen og andre som har en eller annen tilknytning til organisasjonen (Gotvassli, 2021, s. 32).

4.5.4 En integrert ledelsesstrategi

Mintzberg beskriver rollene som en integrert helhet og sier at de ti rollene ikke lett lar seg skille fra hverandre. Ingen av rollene kan trekkes ut av rammeverket samtidig som hele jobben forblir intakt. Mintzberg trekker frem eksemplet om at en leder uten kontaktnettverk vil mangle ekstern kommunikasjon. Dette innebærer at lederen ikke får formidlet informasjon de ansatte trenger eller foreta beslutninger som kan ta hensyn til eksterne forhold (Gotvassli, 2021, s. 33). Det empiriske materialet Mintzberg baserer seg på er over 50 år gammelt. Det er gjort relativt få studier med direkte observasjoner av ledere slik Mintzberg utførte og Mintzbergs arbeid har dannet forbilde for en god del andre beskrivelser av ulike lederroller (Gotvassli, 2021, s. 35).

Kapittel 5 Analyse og drøfting

Hensikten med dette kapitelet er å koble arbeidet som er gjort i forbindelse med etablering av et kreativt treningssenter gjennom SKAP og teori. Oppgavens hensikt er ikke å lage en

helhetlig plan for det videre arbeidet, men å undersøke i hvilken grad SKAP har klart å etablere et kreativt treningssenter som skaper verdier i skjæringspunktet mellom utdanning, næringsliv og samfunnsliv og koble dette til relevant teori.

5.1 Tidslinje for utvikling av SKAP

Datagrunnlaget for denne oppgaven er hentet gjennom det skriftlige materialet som foreligger hos SKAP fhs og det er gjort en dokumentanalyse. For å kunne presentere tidslinjen for den aktiviteten som har blitt gjennomført i SKAP, har jeg gått gjennom alle styrereferater og presentasjoner som er dokumentert fra disse styremøtene til SKAP fhs. Det har blitt gjennomført 29 styremøter i perioden 2016 – 2020. I tabellen nedenfor er alle møtene registrert, og «0» og «1» indikerer om det faglige samarbeidet mellom Næringshagen og skolen har vært en egen sak på møtet. På de møtene dette har vært egen sak, er dette merket med «1». På 18 (62%) av styremøtene har dette vært en egen sak. Ut ifra tabellen kan man også lese at frekvensen på styremøter var hyppigere de første årene.

ÅR	Antall styremøter	Møte 1	Møte 2	Møte 3	Møte 4	Møte 5	Møte 6	Møte 7	Møte 8
2016	7	27.04.2016	12.05.2016	06.06.2016	22.06.2016	08.08.2016	07.09.2016	15.11.2016	
		0	0	0	0	1	1	0	
2017	8	07.02.2017	15.03.2017	28.03.2017	19.05.2017	17.08.2017	18.09.2017	20.11.2017	13.12.2017
		1	0	0	0	1	1	1	0
2018	6	08.01.2018	07.03.2018	25.06.2018	03.09.2018	16.10.2018	17.12.2018		
		0	1	1	1	1	1		
2019	4	04.03.2019	08.04.2019	29.05.2019	10.12.2019				
		1	1	1	1				
2020	4	19.05.2020	02.07.2020	20.10.2021	09.12.2020				
		1	0	1	1				

Tabell 2: Oversikt over styremøter i SKAP kreativ folkehøyskole i perioden 2016 – 2020.

5.1.1 2016 – En bedrift i oppstart

I oppstartsåret 2016 ble det gjennomført syv styremøter i SKAP kreativ folkehøyskole AS. Skolen hadde et operasjonelt styre som fulgte opp driften tett. I august ble det vedtatt på styremøtet at det skulle etableres et ukentlig møte mellom Næringshagen og skolen der agendaen var synergier mellom partene (SAK2016/12 Kompetansesenteret/akademiet). Dette møte ble avholdt like før første elevkull begynte på folkehøyskolen.

I styremøtet en måned senere, bad styret om at det skulle settes ned ei ressursgruppe/SKAP med fokus på å utvide nettverket rundt skolen (SAK2016/15 Skolehverdagen).

I november var det i innkallingen meldt inn en sak SKAP 2016/30 SKAP & omverden (SKAP+) som skulle behandle organisering av eksterne aktiviteter for SKAP+, men denne saken er ikke en del av referatet og det kan derfor se ut til at saken ikke ble tatt opp til behandling. Første elevkull startet i august 2016 ved SKAP fhs.

Det kommer tydelig frem i styremøtoreferatene at det er den operasjonelle driften av skolen som har det største fokuset i perioden. Mintzberg beskriver at i en organisasjon i en etableringsfase med svært få medlemmer vil det ofte være mye bruk av gjensidig tilpasning. Ettersom organisasjonen vokser og arbeidsoppgavene blir mer komplekse, vil det oppstå behov for mer direkte styring – at noen tar ansvar for å styre andre i riktig retning. (Gotvassli 2021, s. 48). For SKAP fhs var første halvår preget av å få en skole på plass med organisering og finansiering slik at alt lå til rette for nyansettelser og nye elever på skolen i august. Dette gav komplekse arbeidsoppgaver i en ung organisasjon som krevde direkte styring og organisering.

Etablering av SKAP inkludert SKAP fhs er en innovasjon i seg selv. Det oppsto som en ide om å ta posisjon innen kreativitet og tiltrekke seg yngre mennesker som kan bidra til at regionen skal bli mer innovativ og fremtidsrettet. En innovasjon er ikke det samme som en oppdagelse eller oppfinnelse. For å kvalifisere til betegnelsen innovasjon er det derfor ikke tilstrekkelig at man har tenkt ut en ny idé eller et nytt konsept. Det er ikke nok å tenke nytt, men man må også gjennomføre det nye i praksis (Nordbakken, 2019). Næringshagen ønsket å ta en posisjon innen kreativitet og som ingen andre har tatt. Som et ledd i dette fikk de godkjent og etablert en kreativ folkehøyskole med et privat eierskap der fokuset var å skape verdier i skjæringspunktet mellom utdanningsliv, samfunnsliv og næringsliv. Ved å etablere en skole, skapte de nye arenaer for kreativitet og nyskaping der både elever og bedrifter får koblet seg til nye ideer gjennom mennesker, metoder og verktøy.

Helt fra ideen om SKAP ble etablert, hadde Næringshagen sterkt fokus på å bruke eget nettverk for å få en lokal forankring i prosjektet med å etablere både skolen og konseptet SKAP, og for å påvirke regionale og nasjonale aktører for å godkjenne en folkehøyskole i Mandal. Ved å bruke Granovetters begreper, kan dette beskrives ved at Næringshagen brukte

sitt sterke bånd lokalt for å forankre prosjektet og skape eierskap i byen. Jo flere som snakker om prosjektet til hverandre i en positiv forstand, jo større eierskap vil dette gi. Her utnyttet også Næringshagen sine svake bånd ved å gi næring til sine nettverk ved utdanningsinstitusjoner som UiA og NTNU, samt hos politikere og bedrifter regionalt. Ved å utvide nettverket som involveres i prosjektet med sterke bånd innad i de ulike klyngene, ble Næringshagen en brobygger og et bindeledd mellom enhetene.

5.1.2 2017 – Organisasjonsbygging

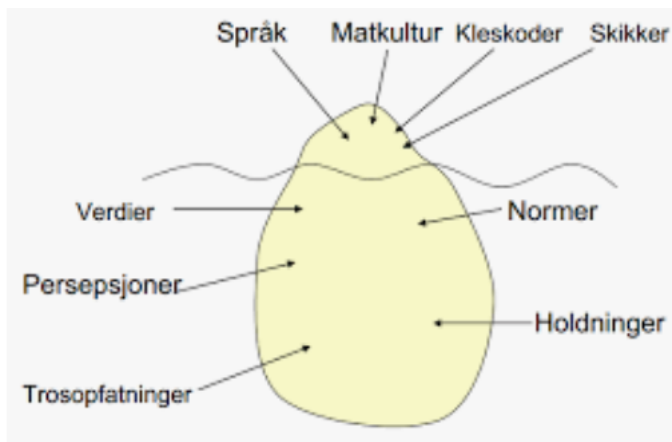
I 2017 ble det gjennomført åtte styremøter hvorav SKAP var egen sak på fire av disse. På møte i februar er «Strategiprosessen» en egen sak (2017/02) der det refereres til en strategiprosess som ble gjennomført 16.12.16 veiledet av ekstern aktør. Til stede på denne prosessen var styret i Næringshagen, skolens ledelse, veiledere og elevrepresentant. Tema for denne prosessen var «Merkevare-, kunde- og posisjoningsstrategi SKAP kreativ folkehøyskole Mandal 2017». Basert på datagrunnlaget som foreligger fra denne prosessen, kan man også lese at merkevaren SKAP også blir diskutert.

På styremøtet i august ble det avklart at representant fra næringshagen som har rolle som faglig koordinator for SKAP-huset, deltar på styremøtet som observatør med talerett ved behov (SAK 2017/18). SKAP-huset ble også presentert på dette møte (SKAP 2017/32).

I september er det to saker som gjelder SKAP, SAK 2017/41 SKAP huset og SAK 2017/42 Strategiprosess. I sak 41 beskrives arbeidet med SKAP huset og hvordan Næringshagen og skolen planlegger dette arbeidet, og hvordan bygge opp et felles kompetansesenter. I sak 42 orienteres det om status for strategiarbeid og at strategien videre skal bestemmes i løpet av høsten 2017. Det besluttet også å ta et initiativ overfor Næringshagen omkring strategiske fellesnevner.

På styremøtet i november presenteres det arbeidet som er gjort med SKAP huset. Representanter fra næringshagen og skolen har hatt faste møter, reist på inspirasjon og innsiktstur til Århus. Ulike prosjekter som SKAP er knyttet til presenteres og det er sendt søknader om prosjektmidler til flere prosjekter. Det har også i løpet av året blitt arrangert workshops for eksterne med SKAPs arbeidsmetodikk innen design thinking.

Første halvår i 2017 er preget av at det er første skoleår i skolens historie og at dette får et større fokus enn samarbeidet. SKAP fhs var en ung organisasjon som vokste raskt før strategi, organisering og struktur var etablert samtidig som det ikke var etablert en felles kultur og holdninger. Dette gav interne utfordringer i organisasjonen som krevde mer både formell og uformell koordinering. Dette kan beskrives med French og Bells isfjellmodell (Gotvassli, 2021, s. 47-48).



Figur 13: Isfjellmodellen. Det formelle og synlige ligger over vannflaten, mens det mindre synlige og uformelle i organisasjonen beskrives som det under vannflaten.

Andre halvår i 2017 ble faglig koordinator fra Næringshagen deltager på styremøtene med observatørstatus med talerett. Dette gjorde også at det var denne personen som presenterte det faglige samarbeidet i regi av Næringshagen og SKAP på fremtidige møter. Dette var et strategisk valg for å sette det samarbeidet som Næringshagen og SKAP fhs hadde som mål å etablere på dagsorden og som egen sak på alle styremøter i fremtiden. Dette gjorde også at arbeidet med SKAP huset ble forankret og formalisert gjennom styremøtene til SKAP fhs og dermed fikk en instans som partene rapporterte fremdrift til. Næringshagen hadde i sin søknad om å få etablert en folkehøyskole også vektlagt at dette skulle være et kraftsenter innen kreativitet. Gjennom høsten reiste derfor representanter fra SKAP til Århus for inspirasjon fra Kaospilotene. Dette er en utdanning som i stor grad baserer seg på prosjekt- og prosessarbeid med samfunns- og næringsliv, gjennom prinsipper om «learning by doing» (Wikipedia, 2019). Her benytter SKAP egen design thinking metodikk gjennom å få innsikt og forståelse fra andre organisasjoner på hvordan de selv kan utvikle seg videre. Dette var også et viktig ledd i å utvide nettverket og skape bånd til andre organisasjoner i eget arbeid.

5.1.3 2018 – Strategiarbeidet tar form

I 2018 ble det gjennomført seks styremøter hvorav fem av møtene hadde en eller flere saker som omhandlet SKAP. I mars 2018 ble det i SAK 2018/10 Strategiprosess orientert om at ledelsen på skolen sammen med næringshagen har gjennomført en prosess med ekstern aktør der resultatet ble hvilke fokusområder som skulle jobbes med videre i SKAP-huset. Styret fikk denne saken som orientering og var ikke en del av prosessen, med unntak av at styreleder for SKAP fhs deltok i prosessen på vegne av Næringshagen.

De 3 områdene var

- Struktur næringshagen/skolen
- Faglig plattform
- Ressurser/bemanning

Det ble i dette møtet presentert et utgangspunkt for organisering, verdier og bud som SKAP skal etterleve.

I juni var saken 2018/10 strategiprosess med underoverskriftene SKAP huset og faglig plattform listet opp, men det kommer ikke frem fra referatet hva som ble presentert.

På styremøtet i september ble SKAP huset presentert (SAK 2018/15) Det var flere nye styremedlemmer til stede. I denne presentasjon ble styret presentert for SKAP husets struktur, oppgavefordeling og grunnmur med hensikt, visjon, slagord, 7. bud, verdier og 10 års mål. I tillegg til dette ble styret informert om hvilke prosjekter som gjennomføres den kommende høsten.

I oktober ble styret presentert for de prosjektene som SKAP huset jobber med. På dette møte gir også styret skolen godkjenning for å vurdere mulighetene til å leie annekset ved siden av skolen både til internatrom, men også en etasje til idelab, prototyping og til å koble næringsliv tettere på skolen.

Siste styremøte i 2018 var i desember. Her oppdateres styret på de prosjekter som SKAP huset jobber med. I SAK 2018/32 presenterer faglig ansvarlig fra næringshagen der fire prosjektaktiviteter med fem ulike tiltak presenteres: Overordnet strukturer og kompetanseplan, bygge felles verktøykasse, strukturere prosessene – kjøre piloter og utvikle

faglig nettverk. Styrepapirer og presentasjoner fra 2018 viser at i løpet av dette året ble mye av grunnlaget for strategiarbeidet med å bygge opp merkevaren SKAP, både internt og eksternt lagt.

Dokumentasjonen fra styremøtene i 2018 beskriver vektleggingen av å jobbe strategisk med å få etablert en faglig plattform, verdier og bygge felles verktøy for Næringshagen og SKAP fhs. Skolen har nå eksistert siden 2016 og det har vært rom for prøving og feiling både innen organisering og metodikk for å jobbe med kreativitet. Mintzberg og Waters (1985) presiserer at strategi i organisasjoner sjelden finnes i rene bevisste, intenderte strategier eller i rene fremvoksende strategier. I planleggingsperspektivet vektlegges intenderte strategier og kontroll. Dette står i motsetning til for eksempel strategi som fremvoksende mønster med vekt på strategi som lærings- og utviklingsprosesser. Disse er ofte kollektive, det vil si at flere aktører er involvert i utvikling og omforming av strategi (Gotvassli, 2021, s.88). Gjennom flere strategisamlinger der faste personer i regi av sine roller deltok kan dette beskrives som entreprenørstrategien. Denne strategien har en sterk kraft, som sørger for retning og innhold i en strategi, i starten av en organisasjons liv. På et vis er organisasjonen entreprenøren (Gotvassli, 2021, s. 88). I strategiprosessen for SKAP lå søknaden til departementet om etablering av skolen til grunn. De tanker og ideer skolen var tuftet på som ligger som grunnfundament kan ses som en sterk rød tråd gjennom det strategiarbeidet som ble gjennomført.

5.1.4 2019 – Faglige mål forankres og Annexet blir til

I 2019 ble det gjennomført fire styremøter der faglig utvikling og SKAP huset var oppe som en sak på hvert møte. Styremøtet 8. april hadde en viktig milepæl der styret vedtar faglige mål for SKAP og ber ledelsen starte prosessen med å forankre dette i organisasjonen (SAK 2019/16). Disse faglige målene består av syv bud og mål for ett år, tre år og ti år frem i tid. Det besluttet på samme møte at skolen sammen med næringshagen skal lage et tilbud mot næringslivet i annekset ved siden av skolen (SAK 2019/17). De budene og målene for SKAP som ble vedtatt er beskrevet nedenfor slik de ble presentert på styremøtet. De ulike målene er fordelt på SKAP, SKAP fhs og Næringshagen og beskriver hvem av disse målet er ment for. Det kommer ikke tydelig frem i dokumentasjonen hvilket år de enkelte målene skal være oppnådd. Jeg har lagt til grunn at målene skal nås innen 01.01.21 (ett år), 01.01.23 (tre år) og 01.01.30 (ti år). Dette har også blitt avklart med SKAP fhs og Næringshagen. Det kom en

bemerkning om at på grunn av pandemien, må partene vurdere om det er naturlig å utsette fristene for de ulike årene med ett år.

BUD	MÅL	MÅL	MÅL
1. SKAP er et treningssenter for kreativitet	1 år	3 år	10 år
SKAP			
SKAP fhs	SKAP tiltrekker seg elever som ønsker videre utdanning innen våre fagområder	SKAP regnes som et forstudium for utdanninger med kreative opptaksprøver	SKAP anbefales som et forstudium for utdanning med kreative opptaksprøver
Lindenesregionen næringshage	Lokalt anerkjent miljø innen kreativitet med minst 5 lokale kunder	Regionalt anerkjent miljø innen kreativitet med minst 5 regionale kunder	Nasjonalt anerkjent miljø innen kreativitet med minst 20 årlige nasjonale kunder
2. SKAP fremmer en løsningsorientert tenkemåte	1 år	3 år	10 år
SKAP fhs	Elevene gir karakterer 6 eller bedre på det faglige tilbudet	Elevene gir karakterer 7 eller bedre på det faglige tilbudet	Elevene gir karakterer 9 eller bedre på det faglige tilbudet
	50 % har en tanke om verdien SKAP har for videre utdanning/job	75% av elevene skriver med stolthet SKAP fhs på CV-en	SKAP på CV-en har en verdi i arbeidslivet
Lindenesregionen næringshage	5 bedrifter tar kontakt for bistand til å tenke nytt	5 bedrifter som kontakter oss for bistand har fått oss anbefalt fra våre kunder	10 bedrifter som kontakter oss for bistand har fått oss anbefalt fra våre kunder
3. SKAP har metoder og verktøy for nyskaping	1 år	3 år	10 år
SKAP			
SKAP fhs	Alle veiledere har kompetanse innen SKAPs verktøykasse og bruker den i veiledning og undervisning	SKAP har utviklet en funksjonell og fleksibel verktøykasse	SKAP metoden er nasjonalt anerkjent.
	80 % av tidligere elever sier de vil anbefale et år på SKAP kreativ fhs til noen i sitt nettverk	50 % av tidligere elever har aktivt anbefalt SKAP til andre i sitt nettverk	Tidligere elever vil trekke kunder/elever til SKAP (pga merverdien SKAP gir ift høyere studie/job)
Lindenesregionen næringshage	Laben har kjørt minst 10 pilotprosjekter	Laben inngår i tjenester mot 50 deltakere fra bedrifter og organisasjoner	Laben inngår i tjenester mot 200 deltagere fra bedrifter og organisasjoner
	Minst 20 kunder har deltatt i våre prosesser	Minst 5 kunder bruker oss gjentakende og tar i bruk våre verktøy i sin hverdag.	Minst 10 kunder bruker oss gjentakende og tar i bruk vår verktøy i sin hverdag

Tabell 3: De tre første budene inkludert mål

BUD	MÅL	MÅL	MÅL
4. SKAP bygger og bruker et relevant nettverk	1 år	3 år	10 år
SKAP	Etablert aktivt samarbeid med 4 ulike kompetansemiljøer	2 kompetansemiljøer er i fast bruk og 4 i aktivt bruk	5 kompetansemiljøer er i fast bruk og 5 i aktivt bruk
	50 eksterne personer involvert i SKAP årlig	75 eksterne personer involvert i SKAP årlig	100 eksterne personer involvert i SKAP årlig
SKAP fhs	1 % av alle utgatte elever er aktive i vårt nettverk	3 % av alle utgatte elever er aktive i vårt nettverk	5 % av alle utgatte elever er aktive i vårt nettverk
5. SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt	1 år	3 år	10 år
SKAP	SKAP har etablert et elevprosjekt med UIA	SKAP har kjørt et faglig pilotprosjekt i samarbeid med UIA	SKAP er anerkjent og løpende leverandør til høyere utdanning
	SKAP har tilknyttet seg sin førte phd	SKAP er blitt anerkjent blant phd kandidater	SKAP har alltid en phd tilknyttet, ettertraktet
	SKAP har nyhetsbrev og blogg med faglig innhold	SKAP har etablert posisjon som en faglig stemme	SKAP har 10.000 følgere på ulike plattformer, deltar på 2 konferanser årlig som innholdsleverandører
	SKAP har en årlig konferanse, KRAFTEN I KOBLING med 200 deltagere	SKAP har en årlig konferanse, KRAFTEN I KOBLING med 300 deltagere og regional deltakelse	KRAFTEN I KOBLING er en to dagers nasjonal konferanse med rift om billettene
6. SKAP er både fordypning og tverrfaglighet	1 år	3 år	10 år
SKAP fhs	Alle som jobber som SKAP veiledere er samkjørte innen fasiliteringsmetodikk	Alle som jobber som SKAP veiledere er anerkjente og dyktige fasilitatorer	SKAP ansatte er ettertraktet på andre utdanningsinstitusjoner som veiledere/fasilitatorer
	SKAP er prosjektbasert og kjører minst 5 tverrfaglige og 5 fordypende reelle elevprosjekter årlig	SKAP er prosjektbasert og kjører minst 10 tverrfaglige og 10 fordypende reelle elevprosjekter årlig	SKAP er prosjektbasert og kjører minst 20 tverrfaglige reelle elevprosjekter årlig
Lindenesregionen næringshage	Vi oppfordrer kunder til å delta med ulike fagfelt i alle prosesser/prosjekter	Halvparten av kundene har tverrfaglige team med i prosessene/prosjektene	Alle kundene har tverrfaglige team med i prosessene/prosjektene
7. SKAP er en åpen arena og en koblingsboks	1 år	3 år	10 år
SKAP	SKAP kjører 4 pilotprosjekt der elever kobles på kunde-prosjekter	SKAP kjører 50 % av leveransene der elever kobles på kunde-prosjekt	SKAP kobler elever på enhver leveranse
	Fablaba er åpen for publikum en gang i uken	Fablaba er attraktiv for lokalbefolkningen og har minst 50 brukere	Fablaba er attraktiv for lokalbefolkningen og har minst 100 brukere
	SKAP har i løpet av året 150 besøkende	SKAP har 300 besøkende årlig	SKAP har 500 besøkende årlig
SKAP fhs	SKAP har ett prosjekt hvor elevene er aktive på eksterne arenaer (amfi, konferanse etc)	SKAP har 3 prosjekter hvor elevene er aktive på eksterne arenaer	SKAP har 5 prosjekter hvor elevene er aktive på eksterne arenaer
Lindenesregionen næringshage	Fablaba brukes som prototypeverksted av 5 bedrifter årlig	Fablaba brukes som prototypeverksted av 15 bedrifter årlig	Fablaba brukes som prototypeverksted av 30 bedrifter årlig

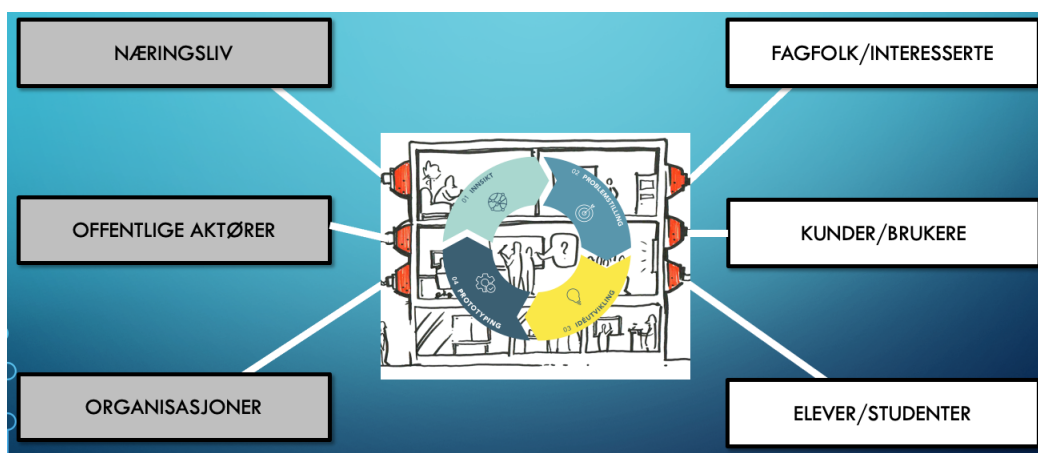
Tabell 4: De siste 4 budene inkludert mål.

På SKAP fhs sin generalforsamling i 2019, ble to nye styremedlemmer valgt inn. På styremøtet i mai 2019 ble skolen og det samarbeidet som har vært med Næringshagen

presentert og status på fremdrift. Gjennom presentasjonen «Posisjon, plan og prosess 2018» ble styret presentert for de koblinger som har blitt gjennomført i 2018/2019(SAK 2019/27):

- 2 Designsprinter med 3 bedrifter ble gjennomført gjennom skoleåret, der elevene ved skolen jobbet intensivt med konkrete og reelle problemstillinger som bedriftene står ovenfor.
- Et kortkurs som het «Fortell det bedre» med ulike innledere ble gjennomført over fire dager gjennom skoleåret for eksterne. 15 deltagere deltok per gang.
- En bedriftsintern workshop med en lokal bedrift ble gjennomført av SKAP
- Gründertirsdag gjennomført med eksterne og elever
- I skolens Lab ble det gjennomført to workshops med ekstern aktør
- To åpne konferanser med KRAFTEN i KOBLING ble gjennomført med eksterne deltagere sammen med skolens elever og ansatte.

Siste styremøte i 2019 var i desember. I SAK 2019/37 SKAP – samarbeid mellom skole og Næringshage, ble arbeidet med samarbeidet presentert og hvor langt prosessen for å skape en fysisk lab ved siden av skolen hadde kommet. Rommet ligger i annekset i et tilkoblet bygg til skolen og blir i saksframlegget presentert som SKAP LAB. Dette rommet har egen inngang for eksterne og skal være et sted for kreative/innovative prosesser samt eget rom for en FabLab med utstyr for prototyping. Stedet beskrives som «For mennesker og bedrifter som vil nyskape og samskape for en bærekraftig fremtid». Her kobles skolens SKAP metode basert på design thinking med koblingsboks utviklet av SIVA(Siva 2021):



Figur 14: SIVAs koblingsboks i sammenheng med SKAPs koblingsboks.

Figuren er hentet fra presentasjon på styremøte SKAP kreativ folkehøyskole 10.12.2019 som viser hvilke koblinger og samskapninger som er tiltenkt i SKAP LAB (senere kalt Annexet). Dette skal være et sted der Næringsliv, offentlige aktører og organisasjoner kobles sammen med fagfolk, interesserte kunder, brukere, elever og studenter. For å utvikle denne laben gav Næringshagen et oppdrag til skolens design- og arkitekturlinje om å utvikle ideer og modeller for et kreativt prosessrom (senere kalt idelab). Disse elevene har selv blitt skolert i design thinking og SKAPs arbeidsmetodikk. Basert på ulike modeller, ble elementer valgt ut og satt sammen til nytt prosessrom. Dette prosessrommet skulle legge til rette for å kunne jobbe med kreative prosesser og øve deltagerne på det De Bono beskriver som lateral tenkning. Dette innebærer å få deltagerne til å kunne tenke utenfor boksen, snu rundt på problemstillinger og skape nye ideer og innovasjoner (De Bono, 1971, s.113).



Resultatet av strategiarbeidet som ble gjennomført i 2018 kommer til syne i 2019 gjennom vedtatte bud og mål for ett, tre og ti år frem i tid. I tillegg ble det utviklet en fysisk idelab og FabLab for næringsliv og samfunnsliv i tilknytning til skolen. I dette arbeidet står nettverksrelasjoner og nettverksbygging sterkt. Der verden utenfor SKAP trolig har forbundet SKAP med folkehøyskolen til nå, blir det viktig for partene å synliggjøre at SKAP er noe større enn skolen og at SKAP gir et tilbud utover det å gi elevene reelle bedriftscaser. Her skapes det både fysiske rom som tilrettelegges for næringsliv og det er konkretiseres i bud og målsetninger hva SKAP ønsker å få utviklet for næringslivet. Det ble videre lagt en plan for å invitere noen av bedriftene i Næringshagen som testpiloter for workshops som kunne utprøves før man åpnet opp for alle. Næringshagen og SKAP fhs blir også tettere tilknyttet da det gjennom idelaben etableres et fysisk møtested i tilknytning til skolen. Dette var strategisk viktig for at også ansatte og elever ved skolen fikk et nærere samarbeid med næringshagen og ved å ha deres idelab så fysisk nært, gjorde at det var enklere å kommunisere med hverandre.

5.1.6 2020 – Fortell det!

I 2020 ble det gjennomført fire styremøter hvorav ett av disse var ekstraordinært (02.07.20) og derfor ble ikke SKAP – faglig samarbeid egen sak på dette møte. På styremøte i mai ble det i sak 2020/05, Faglig samarbeid, presentert det arbeidet som har blitt gjort med SKAP LAB siden sist styremøte. Det som hadde blitt gjort, var forankret i det som hadde kommet frem i strategisamlingen september 2019. Fra denne prosessen ble det tydeliggjort hva SKAP måtte jobbe med videre og dette er beskrevet i bildet nedenfor.

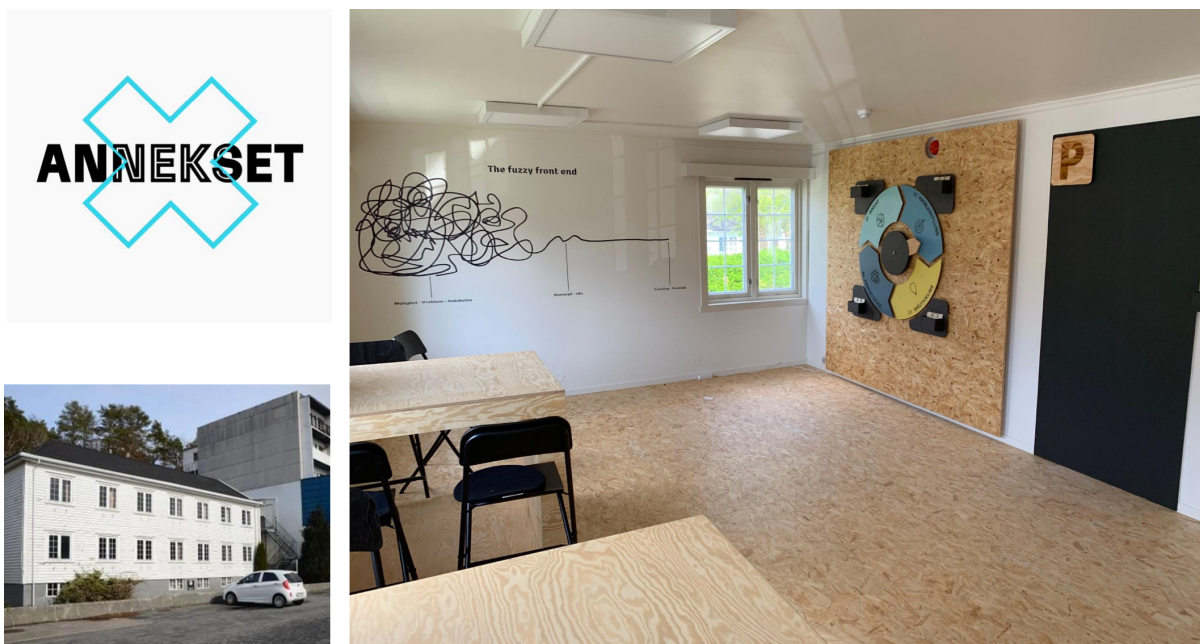
FELLESSKAPET

STRATEGIPROSESS 11. SEPTEMBER 2019

HVA VI SIER 	Dette gjelder språket, profilen og kommunikasjonen. MÅ GJØRES TYDELIG Generell oppfordring: FORTELL MER!
HVOR DET SKJER 	Dette gjelder bygget, i første omgang laben i annekset. Deretter huset som helhet, eller nytt hus. MÅ FRONTES FELLES
HVA VI GJØR 	Dette gjelder opplevelsene. Det som skjer i felles regi. Samt kobling mot nettverk MÅ LEGGES MERKE TIL WOW faktorer søkes!

Figur 15: Presentasjon på styremøte 19.05.2020 i presentasjonen SKAP- samarbeid Næringshage FHS.

Det hadde videre blitt jobbet med navn og det nye navnet på bygget var Annexet. I Annexet finnes det to rom: en idelab og en FabLab. Bildet under viser hvordan dette ble presentert og hvordan idelaben har tatt form.



SKAP hadde også planlagt en ny konferanse i april 2020 som ble utsatt til oktober 2020. Under samme presentasjon ble det også informert om at SKAP var i dialog med DOGA (Design og arkitektur i Norge), som er en del av det offentlige virkemiddelapparatet og er en stiftelse under Nærings- og fiskeridepartementet. DOGA benytter også design thinking i sine prosesser og er derfor en naturlig og relevant samarbeidspartner for SKAP.

I oktober 2020 var det nytt styremøte der SKAP faglig samarbeid var egen sak (SAK 2020/17). Konferansen Kraften i kobling hadde to uker tidligere blitt gjennomført i samarbeid med Under/Lindesnes Havhotell. På denne konferansen hadde SKAP et eget innlegg om SKAPs tenke- og væremåte. I presentasjonen på styremøte og under konferansen ble Annexet presentert og at SKAP skal bli et «Kraftsenter innenfor kreativ tenkning og metode». Dette var i tråd med det Næringshagen beskrev i søknaden for å etablere SKAP kreativ folkehøyskole.

Siste styremøte i 2020 var 9. desember. I sak 2020/29 fikk styret presentert statusen for det faglige samarbeidet. Annexet som en idelab for kreativ tenkning og metode er nå operativ og det gjennomføres ulike aktiviteter som workshops og kurs som er bedriftsinterne og på tvers av bedrifter. Det blir vist til prosjekter der bedrifter kommer med egen problemstilling der det gjennomføres workshops med personer fra andre bedrifter og elever fra skolen for å få andre tanker og mindset koblet på den interne problemstillingen. SKAP har også gjennom høsten søkt midler til ulike prosjekter med ulike samarbeidspartnere fra privat og offentlig sektor.

I mars 2020 ble Norge rammet av koronapandemien og den påvirker fortsatt samfunnet nå høsten 2021. SKAP fhs ble stengt og elevene reiste hjem 12. mars 2020. Skolen fikk godkjenning av departementet og skolens styre til å starte opp igjen høsten 2020. Likevel ble året preget av usikkerhet og strenge smittevernkrav både for skolen og for næringslivet som gjorde at fysisk samarbeid mellom skole og næringsliv og næringslivet seg imellom var utfordrende. På tross av dette ble aktivitetene i Annexet igangsatt og det var mulig å gjennomføre workshops i ulike former der næringsliv og skole var representert. Dette var et viktig arbeid å få på plass med tanke på SKAP sine målsetninger om å etablere et kreativt treningscenter. Det at bedrifter fikk testet ut SKAP sin metodikk på bedriftens egne problemstillinger og så verdien av dette, gjorde at flere bedrifter i regionen fikk kjennskap til SKAP. Gjennom sitt nettverk og sine relasjoner til bedrifter i regionen, fikk Næringshagen formidlet sin kompetanse og hvilke metoder, verktøy og mennesker de kan koble på SKAP sine kunder.

5.2 Analyse av SKAPS målsetninger

I denne delen av oppgaven tar jeg utgangspunkt i ettårsmålene og i hvor stor grad disse er oppfylt. Som beskrevet i forrige del, har jeg lagt til grunn at målene skulle nås innen 01.01.21. I store deler av perioden februar 2020 – mai 2021 har det vært nasjonale og lokale restriksjoner på grunn av pandemien som har vært til hinder for å nå deler av målene.

5.2.1 SKAP er et treningssenter for kreativitet

BUD	MÅL - 1 år - 01.01.2021
1. SKAP er et treningssenter for kreativitet	
SKAP fhs	SKAP tiltrekker seg elever som ønsker videre utdanning innen våre fagområder
Lindesnesregionen næringshage	Lokalt anerkjent miljø innen kreativitet med minst 5 lokale kunder

Tabell 5: 1. bud med tilhørende mål der ansvaret for måloppnåelse ligger hos SKAP fhs og Næringshagen.

Alle linjetilbud som skolen tilbyr sine elever, er koblet til skolens grunnmur innen kreativitet. Høsten 2020 hadde skolen følgende linjer: arkitektur, design, entreprenør og ledelse, kreative medier og teknologi. Elevene som søker seg til skolen, har interesser innen disse fagområdene. Innen arkitektur og designfaget har flere skoler opptaksprøve i tillegg til karakterkrav. Skolen trekker spesielt frem arkitekturlinjen som et tilbud for de som ønsker å komme inn på kreative studier med opptaksprøver, spesielt innen arkitektur og design. I elevsøknadene for skoleåret 2020/2021, opplyser 19 av 24 elever på arkitekturlinjen at de ønsker videre utdanning innen arkitekturfaget. De fem resterende oppgir at de er interessert i faget, men spesifiserer ikke at de ønsker å studere det videre. Elevenes ønske om videre studier blir forsterket ved å sammenligne med antall elever som fikk tilbud om studieplass innen arkitektur og design med opptaksprøver på høyere utdanning. Etter endt skoleår, fikk i overkant av 50 % av elevene på arkitekturlinjen skoleplass på anerkjente skoler både i Norge og utlandet (Joakimsen, 2021). Arkitektstudiet er populært og ligger på 5. plass over listen med flest førstegangssøkere i Norge. For hver studieplass er det 20,9 søkere (Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo, 2021).

Idelaben i Annexet ble ferdigstilt i februar 2020. På grunn av pandemien som førte til nasjonal nedstenging av samfunnet i mars 2020 og videre restriksjoner ut året av helsemyndighetene, var det ikke mulig å gjennomføre alle aktiviteter som var planlagt i 2020. På tross av dette, gjennomførte Næringshagen 10 kundeworkshops i idelaben der problemstilling innen egen

bedrift var tema. Gjennom å fasilitere workshops i SKAPS idelab ved bruk av lateral tenkning, gir man en struktur som virker oppmuntrende på de laterale tankeprosessene. Det finnes alltid en fare for at en oppfatter disse rammene som selve den laterale prosessen, istedet for en anledning til å bruke den. Det er for eksempel feil å tro at lateral tenkning er det samme som et brainstormingsmøte (De Bono, 1971, s. 113).

Ettårsmålene for første bud som omhandler å bli et kreativt treningssenter er oppnådd.

5.2.2 SKAP er et treningssenter for kreativitet

BUD	MÅL - 1 år - 01.01.2021
2. SKAP fremmer en løsningsorientert tenkemåte	
SKAP fhs	Elevene gir karakterer 6 eller bedre på det faglige tilbudet 50 % har en tanke om verdien SKAP har for videre utdanning/jobb
Lindesnesregionen næringshage	5 bedrifter tar kontakt for bistand til å tenke nytt

Tabell 6: 2. bud med tilhørende mål der ansvaret ligger hos SKAP fhs og Næringshagen.

Elevene ved SKAP fhs gjennomfører en evaluering to ganger i året; en midtevaluering i desember og en sluttevaluering i mai. I denne evalueringen stilles det ikke et spørsmål som konkret går på det totale faglige tilbudet ved skolen. Jeg har derfor ikke et datagrunnlag for å kunne vurdere måloppnåelsen for dette målet. I evalueringene som skolen gjennomfører, er skalaen fra 1 – 7, mens i målbeskrivelsen for SKAP, er det oppgitt en ønsket måloppnåelse på karakterene seks, syv og ni i løpet av 10 år. Det kan forstås at det i målene benyttes en skala fra 1-10, men dette har ikke blitt bekreftet.

Det andre målet til SKAP fhs er at 50 % har en tanke om verdien SKAP har for videre utdanning/jobb. I evalueringen har elevene svart på følgende spørsmål relatert til fellesfaget idelab der de lærer og tester ut ulike metoder og verktøy innen kreativitet: *I hvilken grad føler du at du får bruk for metodene og teknikkene du har lært i idelab videre?* Skalaen går fra tallet 1, som er ingen grad til tallet 7 som er stor grad. 57% av elevene gir karakteren fem eller høyere på dette spørsmålet ved avslutning av skoleåret 2020-21. Her har jeg ikke benyttet sluttevaluering for skoleåret 2019/2020 fordi den ikke ble gjennomført ettersom elevene måtte reise hjem 12. mars 2020 da alle landets skoler måtte stenge.

Næringshagen gjennomførte i 2020 fem prosesser med ulike aktører som tok kontakt for å få bistand med sine prosesser. Disse prosessene ble gjennomført i Annexet.

Når det gjelder det andre budet har SKAP fhs gjennomført ett av to mål og Næringshagen har gjennomført sitt mål.

5.2.3 SKAP har metoder og verktøy for nyskapning

BUD	MÅL - 1 år - 01.01.2021
3. SKAP har metoder og verktøy for nyskapning	
SKAP fhs	Alle veiledere har kompetanse innen SKAPs verktøykasse og bruker den i veiledning og undervisning
	80 % av tidligere elever sier de vil anbefale et år på SKAP kreativ fhs til noen i sitt nettverk
Lindesnesregionen næringshage	Laben har kjørt minst 10 pilotprosjekter
	Minst 20 kunder har deltatt i våre prosesser

Tabell 7: 3. bud med tilhørende mål der ansvaret ligger hos SKAP fhs og Næringshagen.

På SKAP fhs har alle veiledere, rektor og assisterende rektor undervisning og veiledning. Alle har gjennomført både interne og eksterne kurs innen design thinking og fått metoder og verktøy for å bruke dette i sin veiledning og undervisning.

SKAP fhs har i sin elevenvaluering følgende spørsmål: *Vil du anbefale SKAP Kreativ Folkehøyskole til andre?* I sluttevalueringen for skoleåret 2020/2021 sier 86 % av elevene at de vil anbefale SKAP fhs til andre, mens 4 % sier nei og 10 % er usikker.

I Annexet skal det være 2 rom, en idelab og en FabLab for eksterne. Idelaben var operativ fra våren 2020, mens FabLaben som inneholder ulike maskiner og utstyr for prototyping ikke er ferdigstilt. Skolens egen lab er alltid åpen for elevene, og det er derfor begrenset hvor mye denne kan benyttes av eksterne. Det har derfor begrenset antall prosjekter som har blitt gjennomført. To prosjekter er gjennomført og ett av disse var sammen med Mechatronics Innovation Lab AS (MIL). MIL er et nasjonalt senter for innovasjon, pilotering og teknologi-kvalifisering innen mekatronikk og andre nærliggende fagområder. Sammen med MIL og Sinpro AS fikk lokale aktører demonstrert en automatisert robot og hvordan denne kan benyttes i ulike prosesser i industrien.

Selv om ikke Næringshagen har gjennomført ønsket antall pilotprosjekter, har 21 kunder deltatt i de prosessene.

For tredje bud om at SKAP har metoder og verktøy for nyskaping, er tre av fire mål oppnådd.

5.2.4 SKAP bygger og bruker et relevant nettverk

BUD	MÅL - 1 år - 01.01.2021
4. SKAP bygger og bruker et relevant nettverk	
SKAP	Etablert aktivt samarbeid med 4 ulike kompetansemiljøer
	50 eksterne personer involvert i SKAP årlig
SKAP fhs	1 % av alle utgåtte elever er aktive i vårt nettverk

Tabell 8: 4. bud med tilhørende mål der ansvaret ligger hos SKAP fhs og Næringshagen.

SKAP har etablert et aktivt samarbeid med fem ulike kompetansemiljøer; Universitetet i Agder, DOGA- Design og Arkitektur i Norge, Mechatronics Innovation Lab AS (MIL), AI: HUB og Simula Research Laboratory AS (SIMULA).

Gjennom de ulike aktivitetene, har SKAP involvert over 50 eksterne personer i ulike prosjekter i løpet av 2020. Fordi skolen har vært betegnet som en kohort gjennom pandemien, har også skolen hatt mulighet til å få eksternt besøk gjennom året. De eksterne personene er knyttet til SKAP gjennom interne bedriftsworkshop, tverrfaglige worksops der enten andre bedrifter eller skolens elever er representert, og konferansen Kraften i Kobling. De eksterne er også knyttet til SKAP gjennom reelle problemstillinger som bedriftene ønsker at elevene ved SKAP fhs skal løse, inspirasjonsforedrag og tilknytning til ulike kompetansemiljøer.

Siste mål for det fjerde budet er at *1% av alle tidligere elever (SKAP fhs) er aktive i vårt nettverk*. Per mai 2020, har 268 elever gjennomført et skoleår på SKAP fhs, og en prosent tilsvarer tre elever. Det finnes ikke en oversikt over alle elever som er aktive i skolens nettverk. I løpet av 2020, hadde skolen tre elever som var midlertidig ansatt på SKAP fhs. Den ene var fra høsten 2020 ansatt i en 80 % stilling. De to andre var ansatt gjennom sommeren 2020 innen markedsarbeid. I tillegg bruker skolen nettverket av tidligere elever som har kommet inn på arkitekturutdanninger i Norge og utlandet aktivt både i markedsføring

og for å gi de elevene som går ut av SKAP fhs et nettverk der de skal begynne på skole. I tillegg inviteres tidligere elever inn på skolen for å inspirere de elevene som går på skolen.

For fjerde bud som der SKAP bygger og bruker relevant nettverk er alle tre målene oppnådd.

5.2.5 SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt

BUD	MÅL - 1 år - 01.01.2021
5. SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt	
SKAP	SKAP har etablert et elevprosjekt med UiA
	SKAP har tilknyttet seg sin første phd
	SKAP har nyhetsbrev og blogg med faglig innhold
	SKAP har en årlig konferanse, KRAFTEN I KOBLING med 200 deltagere

Tabell 9: 5. bud med tilhørende mål der ansvaret ligger hos SKAP fhs og Næringshagen.

Høsten 2020 gjennomførte SKAP fhs sammen med UiA Shift og Bærekraftsfestivalen en sustainaton. Dette er et fasilitert program der elevene ved SKAP fhs og studentene ved UIA shift ble delt inn i grupper og skulle løse et av FNs bærekraftsmål på 24. timer. SKAP var i denne prosessen ansvarlig for det faglige innholdet og gjennomføring av økten der deltagerne skulle formulere problemstilling og gjennomføre ideutvikling.

Våren 2018, fikk SKAP sammen med SINPRO invilget midler for å etablere en PhD tilknyttet SKAP. Stillingen skulle være med på å løfte kompetansen ved SKAP og styrke SKAPs posisjon innenfor feltet kreativitet og nyskaping. Sørlandets Kompetansefond hadde innvilget en delfinansiering på 50 prosent. (Lindesnesregionen Næringshage, nyhetsbrev på e-post 26. juni 2018). SKAP og SINPRO fikk ikke finansiert den resterende prosenten og ansettelsen ble derfor ikke gjennomført.

Næringshagen sender ut nyhetsbrev til alle i sitt nettverk 2-3 ganger pr måned. I dette nyhetsbrevet deles også nyheter fra SKAP og skolen. SKAPs hjemmeside ble lasert på styremøte 10. desember 2019, og der er det etablert en blogg med faglig innhold der brukeren også kan gå rett til hjemmesiden til SKAP fhs eller Næringshagen (www.skapmandal.no). SKAP fhs har også egen blogg på sin hjemmeside der faglig innhold fra skolen blir delt.

SKAP fhs og Næringshagen har arrangert en konferanse hvert år fra 2016 til 2020. På grunn av pandemien, ble det ikke arrangert konferanse i 2021. På grunn av smittevernsrestriksjoner kunne konferansen i 2020 kun ha 80 deltagere. Målet om å ha 200 deltagere har ikke blitt nådd per 01.01.21.

For SKAP sitt femte bud der SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt er to av fire mål fullstendig gjennomført. Målet med å gjennomføre en årlig konferanse er oppnådd, men konferansen har ikke oppnådd 200 deltagere.

5.2.6 SKAP er både fordypning og tverrfaglighet

BUD	MÅL - 1 år - 01.01.2021
6. SKAP er både fordypning og tverrfaglighet	
SKAP fhs	Alle som jobber som SKAP veiledere er samkjørte innen fasiliteringsmetodikk
	SKAP er prosjektbasert og kjører minst 5 tverrfaglige og 5 fordypende reelle elevprosjekter årlig
Lindesnesregionen næringshage	Vi oppfordrer kunder til å delta med ulike fagfelt i alle prosesser/prosjekter

Tabell 10: 6. bud med tilhørende mål der ansvaret ligger hos SKAP fhs og Næringshagen.

Ifølge styrepresentasjonen 3. september 2018, mottok SKAP støtte fra Ny vekst (Vest/Aust-Agder fylkeskommune) for å sikre kompetansen internt og utvikle gode tjenester. Det ble fra Næringshagen og SKAP fhs koblet på fire ressurser til dette arbeidet. Gjennom høsten ble det gjennomført ekstern kursrekke for representant fra Næringshagen og SKAP fhs. Det har også blitt gjennomført kurs innen design thinking for alle ansatte som veileder og underviser på skolen. Høsten 2017 ble det gjennomført et prosjekt, der alle metoder og verktøy som ble brukt gjennom SKAP, skulle samles i en felles digital verktøykasse. Dette prosjektet ble avsluttet før den digitale verktøykassen var ferdigutviklet og dette hjelpemidlet ligger derfor ikke åpent og tilgjengelig for de ansatte til bruk i det daglige. For å samordne de ulike delene i en organisasjon og for å skape en best mulig felles innsats fra de ulike enhetene slik at en på en best mulig måte løser oppgavene, tas integrering bruk (Gotvassli, 2021, s. 43). SKAP vil kunne oppnå en større fordel ved å samle de verktøy og metoder som benyttes i en felles verktøykasse. Design thinking og SKAP metoden er et skall og en ramme for hvordan man jobber, men det viktigste er de verktøyene som benyttes. For å sikre kvaliteten, vil det være hensiktsmessig å synliggjøre en felles verktøykasse som gjør SKAP mindre sårbar og mindre avhengig av enkeltindivider.

På SKAP fhs gjennomføres det mange ulike prosjekter gjennom et år. I 2020 klarte ikke skolen å gjennomføre minst fem tverrfaglige og fem fordypende reelle elevprosjekter. En av årsakene til dette, var at skolen ble stengt ned fra mars til mai, og ved oppstart høsten 2020 var det strenge smittevernskrev ut mot omverden for skolen. Det ble derfor vanskeligere å gjennomføre prosjekter med eksterne parter.

Næringshagen oppfordrer sine bedrifter til å ta med kunder, leverandør eller eksperter i prosessene. Dette er noe bedriftene benytter seg av og samtidig tas det inn elever fra SKAP fhs i prosessene.

For det sjette budet der SKAP er både fordypning og tverrfaglighet, er ett av tre mål gjennomført.

5.2.7 SKAP er en åpen arena og en koblingsboks

BUD	MÅL - 1 år - 01.01.2021
7. SKAP er en åpen arena og en koblingsboks	
SKAP	SKAP kjører 4 pilotprosjekt der elever kobles på kundeprosjekter
	Fablaba er åpen for publikum en gang i uken SKAP har 150 besøkende i året
SKAP fhs	SKAP har ett prosjekt hvor elevene er aktive på eksterne arenaer (amfi, konferanse etc)
Lindesnesregionen næringshage	Fablaba brukes som prototypeverksted av 5 bedrifter årlig

Tabell 11: 7. bud med tilhørende mål der ansvaret ligger hos SKAP fhs og Næringshagen.

I 2020 har det vært begrenset hvor mange pilotprosjekter elevene kunne delta på. Dette målet er derfor ikke oppnådd.

FabLaben er ikke åpnet på grunn av ressursutfordringer. SKAP har derfor ikke nådd målene om å ha åpent en gang i uken, 150 besøkende til FabLab eller at fem bedrifter har vært inne og benyttet seg av prototypeverksted. Det er ikke informert om i styret til SKAP fhs om når FabLab for eksterne er planlagt å være operativ. Skolen har gjennomført flere arrangementer der skolen åpnes opp for publikum der det har vært mulig for deltagerne og prøve de maskinene som finnes på SKAP fhs.

Skolen har hatt flere prosjekter der elevene har vært aktive på eksterne arenaer. En gruppe elever har aktivt deltatt på SKAPs konferanse, Kraften i Kobling, både med organisering og på scenen. I 2019 hadde skolens elever flere workshoper med eksterne under TEDX Arendal. Skolen har også hatt både egen butikk og utstillinger på Alti, Mandal. Det er i tillegg gjennomført flere prosjekter på tvers av linjer der skolens elever har vært aktive ute hos kunden.

For det syvende budet der SKAP er en åpen arena og en koblingsboks er ett av fire mål oppnådd.

Kapittel 6 Oppsummering og veien videre

Problemstillingen i denne oppgaven er *i hvilken grad har SKAP klart å etablere et kreativt treningscenter i Mandal som skaper verdier i skjæringspunktet mellom utdanning, næringsliv og samfunnsliv?*

For å besvare denne problemstillingen har jeg stilt to følgende spørsmål:

- 1. Hvordan har SKAP jobbet med å etablere et kreativt treningscenter?*
- 2. Hvor langt har partene kommet i etableringen av SKAP, ut ifra deres egne målsetninger?*

For å besvare disse spørsmålene har jeg tatt utgangspunkt i en dokumentanalyse av styremøtepapirene og presentasjoner hos SKAP kreativ folkehøyskole i perioden 2016 – 2020. Jeg har også vurdert og analysert måloppnåelse for ettårsmålene tilhørende SKAP sine syv bud. Gjennom å besvare disse spørsmålene kan jeg vurdere i hvilken grad SKAP har klart å etablere et kreativt treningscenter.

6. 1 Etablering av kreativt treningscenter

Styredokumentasjonen fra SKAP fhs, viser at Næringshagen og SKAP fhs i perioden 2016 – 2020 har jobbet strategisk og operasjonelt i utviklingen av SKAP. I 2016 og 2017 var hovedfokuset oppstart og drift av folkehøyskolen, og etablering av gode verktøy og metoder innen kreativ tenkning. Styremøtedokumentene beskriver et styre som i stor grad var involvert

i driften av skolen, og da hadde mindre ressurser til å utvikle samarbeide med Næringshagen. I 2018 startet arbeidet med å utvikle et styringsdokument for SKAP og se på muligheter for et eget bygg der SKAP kunne selge tjenester til næringsliv og samfunnsliv. Gjennom flere strategisamlinger der faste personer fra Næringshagen og SKAP fhs deltok, ble strategien utviklet. I 2019 ble styringsdokumentet vedtatt og SKAP fikk sitt eget bygg, Annexet. Granovetter beskriver behovet for sterke bånd internt som fremmer integrasjon innad i gruppen og at de svake båndene i form av broer som bindemiddel mellom ulike grupper i nettverket. For SKAP ble det viktig å forankre strategien internt og bruke sitt nettverk eksternt for å markedsføre SKAP. Gjennom dette året startet arbeidet med å forankre skolens visjon, verdier og målsetninger blant de ansatte og forberedelsene for å åpne et fysisk møtested. I 2020 ble Annexet åpnet opp for eksterne aktører og et viktig fokus var å vise frem tilbudet til mulige kunder. Pandemien forsinket planene med å åpne opp Annexet for flere aktører, men samtidig fikk SKAP mulighet til å teste sine metoder og verktøy på mindre grupper. Åpningen av Annexet og fasilitering av de første workshopene var med på å forankre metodene og var verdifull i videreutviklingen av det arbeidet som har skjedd etter 2020.

6.2 Måloppnåelse for SKAP

For å vurdere hvor langt partene har kommet i etableringen av SKAP, ut ifra deres egne målsetninger, har jeg studert målene for SKAP. I tabellen nedenfor har jeg oppsummert måloppnåelsen av ettårsmålene, og denne viser at 14 av 23 mål for å etterleve de syv budene er 100 % gjennomført. For de målene som ikke var fullført, var det spesielt to faktorer som påvirket dette. Den ene faktoren var at SKAP ikke hadde etablert egen FabLab som var åpnet opp for eksterne. Dette gjorde at SKAP ikke kunne tilby fasiliteter for prototyping av ideer og det påvirket mulighetene for å nå målene som omhandler bruk av en FabLab. Den andre faktoren var pandemien som har satt sine begrensninger på samarbeid mellom bedrifter og mellom skolen og bedrifter. Eksterne faktorer påvirket at SKAP ikke nådde sine tallfestede mål om antall prosjekter innen årsslutt 2020. Gjennomføringen av ettårsmålene viser at SKAP er på vei i riktig retning med det arbeidet som nå skal gjøres. Fra å være en organisasjon i etablering, har SKAP kunnet endre fokuset til å prioritere struktur, organisering og strategi for intern forankring og tiltrekke seg eksterne samarbeidspartnere og kunder.

BUD	MÅL - 1 år - 01.01.2021	Måloppnåelse
1. SKAP er et treningssenter for kreativitet		
SKAP fhs	SKAP tiltrekker seg elever som ønsker videre utdanning innen våre fagområder	Oppnådd
Lindesnesregionen næringshage	Lokalt annerkjent miljø innen kreativitet med minst 5 lokale kunder	Oppnådd
2. SKAP fremmer en løsningsorientert tenkemåte		
SKAP fhs	Elevene gir karakterer 6 eller bedre på det faglige tilbudet	Ikke tilgjengelig data for å måle
SKAP fhs	50 % har en tanke om verdien SKAP har for videre utdanning/job	Oppnådd
Lindesnesregionen næringshage	5 bedrifter tar kontakt for bistand til å tenke nytt	Oppnådd
3. SKAP har metoder og verktøy for nyskaping		
SKAP fhs	Alle veiledere har kompetanse innen SKAPs verktøykasse og bruker den i veiledning og undervisning	Oppnådd
SKAP fhs	80 % av tidligere elever sier de vil anbefale et år på SKAP kreativ fhs til noen i sitt nettverk	Oppnådd
Lindesnesregionen næringshage	Laben har kjørt minst 10 pilotprosjekter	Ikke oppnådd
Lindesnesregionen næringshage	Minst 20 kunder har deltatt i våre prosesser	Oppnådd
4. SKAP bygger og bruker et relevant nettverk		
SKAP	Etablert aktivt samarbeid med 4 ulike kompetansemiljøer	Oppnådd
SKAP fhs	50 eksterne personer involvert i SKAP årlig	Oppnådd
SKAP fhs	1 % av alle utgatte elever er aktive i vårt nettverk	Oppnådd
5. SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt		
SKAP	SKAP har etablert et elevprosjekt med UIA	Oppnådd
SKAP	SKAP har tilknyttet seg sin førte phd	Ikke oppnådd
SKAP	SKAP har nyhetsbrev og blogg med faglig innhold	Oppnådd
SKAP	SKAP har en årlig konferanse, KRAFTEN I KOBLING med 200 deltagere	Delvis oppnådd - årlig konferanse med færre enn 200 deltagere
6. SKAP er både fordypning og tverrfaglighet		
SKAP fhs	Alle som jobber som SKAP veiledere er samkjørte innen fasiliteringsmetodikk	Ikke tilgjengelig data for å måle
SKAP fhs	SKAP er prosjektbasert og kjører minst 5 tverrfaglige og 5 fordypende reelle elevprosjekter årlig	Ikke oppnådd
Lindesnesregionen næringshage	Vi oppfordrer kunder til å delta med ulike fagfelt i alle prosesser/prosjekter	Oppnådd
7. SKAP er en åpen arena og en koblingsboks		
SKAP	SKAP kjører 4 pilotprosjekt der elever kobles på kunde-prosjekter	Ikke oppnådd
SKAP	Fablaba er åpen for publikum en gang i uken SKAP har i løpet av året 150 besøkende	Ikke oppnådd
SKAP fhs	SKAP har ett prosjekt hvor elevene er aktive på eksterne arenaer (amfi, konferanse etc)	Oppnådd
Lindesnesregionen næringshage	Fablaba brukes som prototypeverksted av 5 bedrifter årlig	Ikke oppnådd

Tabell 12: Måloppnåelse av ettårsmålene.

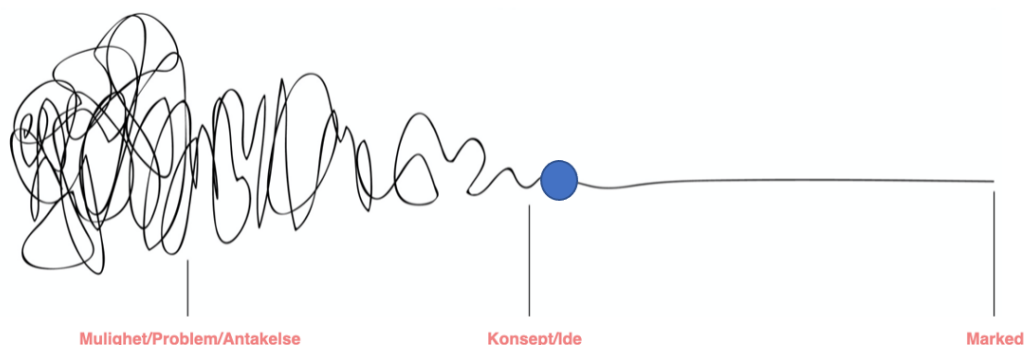
På tross av et 2020 med begrenset kontakt i samfunnet, hadde både Næringshagen og SKAP fhs klart å gjennomføre flere prosesser med eksterne kunder. Ut ifra de målene som var satt, skal frekvensen på eksterne prosjekter økes gjennom en 10-årsperiode for alle parter.

De viktigste verktøyene for SKAP er metodikk og nettverk. SKAP bruker ulike verktøy innen fasilitering av kreative prosesser, men disse verktøyene ligger ikke åpent og tilgjengelig for alle ansatte. Ved å legge til rette for at alle i SKAP har tilgang til en felles verktøykasse, kan dette i større grad bidra til at de ansatte er samkjørte på fasiliteringsmetodikk. Mintzberg knytter lederrollen opp mot både direkte og indirekte kontakt med medarbeiderne gjennom rekruttering, opplæring og motivasjon. (Gotvassli, 2021, s. 31). En viktig rolle for lederen er å skape en arena for utvikling og være bindeleddet i organisasjonshierarkiet. Denne rollen handler om å ha kontakt med andre ledere i organisasjonen og andre som har en eller annen tilknytning til organisasjonen (Gotvassli, 2021, s. 32). Arbeidet med entreprenørskap og kreativitet er i kontinuerlig endring og det er viktig at SKAP legger til rette for at de ansatte kan utvikle sine ferdigheter innen fasiliteringsmetodikk.

Etableringen av Annexet har bidratt til at Næringshagen og SKAP fhs har kommet fysisk nærmere hverandre ved at byggene er tilknyttet hverandre. Dette har bidratt til at terskelen for å delta på hverandres workshop har blitt lavere. Det har også vært en viktig faktor at næringslivet har en egen idelab hos SKAP. Dette gjør at SKAP er synlig i form av lokaler, som skal benyttes i hovedsak av næringsliv og ikke SKAP fhs. Den delen av Annexet som har lavest fremdrift, er FabLaben. Dette rommet var ikke ferdigstilt i 2020. For å nå flere av målene som var satt for SKAP og være enda tydeligere på at SKAP skal være en åpen arena og koblingsboks, må dette på plass for å kunne åpne opp for at eksterne skal kunne prototype ideene sine. For at SKAP skal utnytte sitt potensiale, må FabLaben åpnes opp for eksterne.

Ved å ta utgangspunkt i «the fuzzy front end», brukte SKAP den første fasen for å få innsikt, og teste ut ulike løsninger. SKAP har nå gjennom de første årene utviklet et styringsdokument, etablert en folkehøyskole og Annexet. I etableringsfasen har SKAP befunnet seg i den kaotiske fasen der både Næringshagen og SKAP fhs har jobbet med å finne formen på SKAP. SKAP fhs har etablert seg som en skole som tiltrekker seg elever som ønsker videre utdanning innen skolens fagfelt. Næringshagen har utviklet gode metoder og verktøy for å gjennomføre prosesser innen ideutvikling med næringslivet. Basert på analysen og hvor SKAP befant seg etter årsslutt 2020, er min påstand at SKAP nå bevegede seg ut av den kaotiske fasen og har retning for videre utvikling. Status for SKAP beskrives med den blå prikken i bilde.

THE FUZZY FRONT END



Figur 16: Fuzzy front end og status for SKAP

6.3 Veien videre

Denne studien vil gi SKAP en verdifull innsikt i hvordan SKAP har utviklet seg gjennom de første leveårene og kan gi en retning for det videre arbeidet. Det er viktig for en organisasjon og evaluere det arbeidet som har blitt gjort opp mot organisasjonens målsetninger. Dette er med på å danne grunnlaget for videre strategiarbeid.

SKAP er god på å bruke sine nettverk og dette vil være viktig i det videre arbeidet. De båndene som SKAP har etablert gjennom Næringshagen og SKAP fhs, er viktige virkemidler for å markedsføre SKAP. Mellom 80 – 100 elever går ut av SKAP fhs hvert år og vil være verdifulle ambassadører for folkehøyskolen og SKAP i fremtiden, både gjennom rekruttering av nye elever, og gjennom kobling til nye bedrifter. Næringshagen har 100 bedrifter i sin portefølje hvert år som bruker deres tjenester. Både Næringshagen og SKAP fhs har knyttet seg til flere kompetansemiljøer som det vil være viktig å forsterke relasjonen til i fremtiden. Gjennom disse kompetansemiljøene kan SKAP nå ut til flere bedrifter lokalt, regionalt og nasjonalt.

SKAP jobber innen et fagområde som er i stadig utvikling. Entreprenørskap og kreativitet er ferdigheter som hele tiden må trenes på og holdes vedlike. Strategien til SKAP må derfor

ivareta at de selskaper som har vært tilknyttet det kreative treningssenteret, kommer tilbake. Strategien må også ivareta kompetanseheving og utvikling av ansattes ferdigheter innen fasiliteringsmetodikk.

6.4 Konklusjon

Basert på analysen i denne oppgaven konkluderer jeg med at SKAP har i stor grad klart å etablere et kreativt treningssenter. Skolen tiltrekker seg elever som ønsker videre utdanning innen kreative fag. SKAP har etablert Annexet der utdanning, næringsliv og samfunnsliv kan kobles sammen og dra nytte av hverandre.

Litteraturliste

Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo. (2021, 23.april). *AHO på topplisten over søkeres førstevalg*. <https://aho.no/no/nyhetsarkiv/aho-pa-topplisten-over-sokeres-forstevalg>.

Brown, T (2008). Design thinking, *Harward business Review* 06/08, 84-93.

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

De Bono, E. (1986). *Tenk kreativt i lederskap* (Sissel Roalkvam Overs.) Gyldendal Norsk forlag. (Opprinnelig utgitt i 1971)

DOGA. (u.å.) *Dette er DOGA*. Hentet 15. september 2021 fra <https://doga.no/om-oss/om-doga/>

DOGA. (2021, 13. mars). Hva er design thinking. <https://doga.no/design-thinking?gclid=CjwKCAjwg4->

[EBhBwEiwAzYAIsnBGvs0rP2gZMGIEDRwKc769LsQdkWfV7qTKG7qn2bOhDTB68XHR9RoCY90QAvD_BwE](https://doga.no/design-thinking?gclid=CjwKCAjwg4-EBhBwEiwAzYAIsnBGvs0rP2gZMGIEDRwKc769LsQdkWfV7qTKG7qn2bOhDTB68XHR9RoCY90QAvD_BwE)

Folkehøgskolene. (2021 15. januar). Fakta om folkehøgskole. <https://www.folkehogskole.no/kontakt/presse/fakta-om-folkehogskole>

Folkehøgskolene. (2021, 30. januar). Linjetilbud alle folkehøgskoler. <https://www.folkehogskole.no>.

Folkehøgskoleloven. (2002). *Lov om folkehøgskoler* LOV-2002-12-06-72. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2002-12-06-72>.

Forskrift til lov om folkehøgskoler (2006) *Forskrift om lov om folkehøgskoler*. (FOR-2006-10-13-1158) Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-10-13-1158/%C2%A72#§2>

Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg – Om organisasjon, strategi og ledelse*. Cappelen Damm akademisk.

IDEO. (2021, 18. september) Design thinking defined, Tim Brown.

<https://designthinking.ideo.com/>.

Joakimsen, H. W (2021, 14. August) Sprer arkitekt-talenter ut i verden. Fedrelandsvennen.

<https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/34MQJe/sprer-arkitekt-talenter-ut-i-verden>.

Kunnskapsdepartementet. (2020) Overordnet del – skaperglede, engasjement og utforskertrang. <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/opplaringens-verdigrunnlag/1.4-skaperglede-engasjement-og-utforskertrang/>.

Lerdahl, E. (2015, 18.september) Ingen omstilling eller innovasjon uten kreativ kompetanse, *Stavanger Aftenblad* <https://www.aftenbladet.no/meninger/debatt/i/gLOaA/Ingen-omstilling-eller-innovasjon-uten-kreativ-kompetanse>

Liabø, B. & Greve, A. (1998) Styrken i de svake bånd, *Magma*, (2).

<https://www.magma.no/styrken-i-de-svake-baand>.

Lindesnesregionen Næringshage. (2021, 30. januar). *Løfte*.

<https://www.naringshagen.no/lofte/>.

Lindesnesregionen Næringshage. (2021, 30. januar). *Om Næringshagen*.

<https://www.naringshagen.no/om-naeringshagen/>.

Lindesnesregionen Næringshage. (2021, 30. januar). *Starte*.

<https://www.naringshagen.no/starte/>.

Lindesnesregionen Næringshage. (2021, 30. januar). *Vokse*.

<https://www.naringshagen.no/vokse/>.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper Row.

Nordbakken, L. P. (2019) *Hva er innovasjon?*, Civita. <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-innovasjon>.

St.meld. nr 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/14fce122212d46668253087e6301cec9/no/pdfs/stm201920200030000dddpdfs.pdf>

Schumpeter, J. (2017). *Teorien om økonomisk utvikling* (P. H. Poulsson Overs.). Spartacus Forlag AS. (Opprinnelig utgitt 1934)

SIVA. (2016, 24. juni). *Norsk industri trenger en koordinert kraftpakke*.
<https://siva.no/2016/06/norsk-industri-trenger-en-koordinert-kraftpakke/>

SIVA. (2021, 8.august) *Næringshageprogrammet*.
<https://siva.no/virkemidler/naeringshageprogrammet/>

Store norske leksikon. (2020, 1. april) *Treningscenter*. <https://snl.no/treningscenter>

Verket FabLab. (2021, 8.august) *Hva er FabLab*. <https://verketfablab.no/hva-er-fablab/>.

Wikipedia. (2019, 12. Juni) *Kaospilotstudiet*. <https://no.wikipedia.org/wiki/Kaospilotstudiet>

Wolf, G. (1996, 1. Februar). *Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing*. Wired. Wired magazine <https://www.wired.com/1996/02/jobs-2/>

World Economic Forum. (2021, 30. januar). The Future of jobs Report 2018.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf.

World Economic Forum. (2021, 30. Januar) The future of jobs report 2020.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.

Vedlegg

Vedlegg 1 – SKAP Grunnmur

SKAP GRUNNMUR

VISJON; HENSIKT, SLAGORD, VERDIER, BUD

SAMMENDRAG

«SKAP GRUNNMUR» skal i korte trekk gi en oversikt over hvem vi er, hva vi står for og hva vi vil oppnå

Innhold

.....	0
1. Innledning.....	2
2. Visjon:.....	2
3. Hensikt:.....	2
4. Slagord:.....	2
5. Verdier.....	2
Åpen.....	3
Nysgjerrig.....	3
Leken.....	3
Modig.....	3
6. Bud.....	3
SKAPs 7 bud:.....	3
SKAP er et treningssenter for kreativitet.....	3
SKAP fremmer en løsningsorientert tenkemåte.....	3
SKAP har metoder og verktøy for nyskaping.....	4
SKAP bygger og bruker et relevant nettverk.....	4
SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt.....	4
SKAP er både faglig fordypning og tverrfaglighet.....	4

1. Innledning

SKAP består av Lindesnesregionen Næringshage AS og SKAP Kreativ Folkehøyskole AS. Vi har etablert et konsept innen kreativ tenkning og metode og jobber tett sammen for å skape verdier i skjæringspunktet mellom utdanning, næringsliv og samfunnsliv. Vi er organisert slik at samarbeidet blir tett og mulighetene optimaliseres. Vår attraktivitet synliggjøres gjennom hvordan vi skaper og forvalter våre verdier

«SKAP Grunnmur» skal i korte trekk gi en oversikt over hvem vi er, hva vi står for og hva vi vil oppnå. Skal vi nå våre mål, er det en forutsetning at alle våre medarbeidere har en klar oppfatning om hva SKAP er. Målene i dette heftet er derfor en premiss for alle delmål som utvikles på alle nivåer i SKAP.

Kjerneverdiene er selve grunnfjellet i SKAP. Disse forventer vi at alle våre medarbeidere skal kunne identifisere seg med og etterleve. Vi håper at en forståelse av vår hensikt, våre verdier, våre bud, våre pedagogiske prinsipper og våre mål vil gi inspirasjon og trygghet i vårt felles arbeide med å videreutvikle SKAP.

2. Visjon:

Vi utgjør en forskjell

«**Vi utgjør en forskjell gjennom å utfordre skaperkraften og motet i mennesker**». Innsikt, kreativitet og refleksjon er forutsetninger for å ta aktive valg i en kompleks verden. Drømmen vår er at SKAP utgjør en forskjell gjennom å utfordre skaperkraft og mot.

3. Hensikt:

SKAP trigger lysten til å forme fremtiden

SKAP trigger lysten, motet og evnen til å forme fremtiden. **På SKAP er morgendagens utfordringer er vår mulighet og vårt ansvar.**

4. Slagord:

SKAP skaper skapere

«**Samfunnet trenger kreative og nyskapende mennesker**»

En skaper er en rebell med mål og mening; "a rebel with a cause".

Både enkeltmennesker, bedrifter og samfunnet står daglig ovenfor komplekse utfordringer, og endringstakten akselererer. SKAP trener evnen til å trives med å løse utfordringer og se muligheter.

5. Verdier

1. **ÅPEN**
2. **NYSGJERRIG**
3. **LEKEN**
4. **MODIG**

Åpen

For å skape må en ha et åpent sinn og være åpen for andre mennesker og andre tenkemåter. Åpenhet fremmer samarbeid og forståelse og er en forutsetning for å kunne søke, forstå og dele kunnskap.

SKAP er et åpent og inkluderende miljø som bygger på respekt og tillit.

Nysgjerrig

For å skape må en være søkende og vitebegjærlig og bruke sin uvitenhet som drivkraft for å finne nye muligheter. Da kommer nye spørsmål som åpner for nye svar.

SKAP gir tid og rom for det søkende mennesket og oppfordrer til prøving og feiling.

Leken

For å skape må en slippe seg løs, la seg rive med, være i flyt. Alene eller sammen med andre. Lekens funksjon er å utforske verden, uten erfaring. Da åpnes mulighetsrommet og grenser kan flyttes.

SKAP tar leken seriøst og gir den plass.

Modig

For å skape må en tro på seg selv og utfordre seg selv og sine omgivelser. Å tenke nytt og skape nytt vil alltid utfordre det bestående. Det betyr motstand og fordrer mot.

SKAP er et trygt og inspirerende miljø som fremmer motet til å pushe grenser og takle å gjøre feil.

6. Bud

SKAPs 7 bud:

1. SKAP er et treningssenter for kreativitet
2. SKAP fremmer en løsningsorientert tenkemåte
3. SKAP har metoder og verktøy for nyskaping
4. SKAP bygger og bruker et relevant nettverk
5. SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt
6. SKAP er både fordypning og tverrfaglighet
7. SKAP er en åpen arena og en koblingsboks

SKAP er et treningssenter for kreativitet

SKAP har kompetanse på hva som fremmer og hemmer kreativitet og hvilke metoder og verktøy som kan trene den. Denne kompetansen har bred relevans og vi er organisert for både interne og eksterne leveranser.

SKAP fremmer en løsningsorientert tenkemåte

En utfordring, et problem eller en mulighet er input for enhver kreativ prosess. Gjennom øving, prøving og feiling vil SKAP bidra til en løsningsorientert og kreativ holdning og tro på egen skaperkraft.

SKAP har metoder og verktøy for nyskaping

SKAP har en verktøykasse for kreativ problemløsning og kreative prosesser. Og vi har også et verksted for virkeliggjøring, for å prøve og feile. SKAPs verdier er tett knyttet opp til måten man bruker metoder og gjennomfører prosesser.

SKAP bygger og bruker et relevant nettverk

Vår faglige kompetanse er grenseløs gjennom bruk av et bredt nettverk som gir SKAP en oppdatert stab og et oppdatert innhold. Vi bruker nettverket aktivt til både interne og eksterne leveranser og bygger et nettverk som er attraktivt å være medlem av og bruker av.

SKAP er ledende aktør på sitt fagfelt

SKAP utvikler, veileder og fasiliterer metoder og prosesser som kan anvendes i forhold til de krav som stilles til undervisning på høyskole og universitetsnivå.

SKAP er både faglig fordypning og tverrfaglighet

Den beste form for læring skjer ved dypt engasjement. SKAP tilrettelegger for fordypning i fag og prosjekt, for den enkelte og i samarbeid. Samtidig tror vi på verdien i forskjellighet og kobling av fag, mennesker og perspektiver.

SKAP er en åpen arena og en koblingsboks

SKAP virker i skjæringspunktet mellom utdanning, næringsliv og samfunnsliv. Det betyr at vi er en arena hvor mennesker møtes og koblinger skjer. Vi tilrettelegger for både formelle og uformelle møter og arrangementer og er et åpent og inkluderende miljø med flere dører inn.