

# En bok om entreprenörskap

*Lärrarhandledning*

---

BJÖRN BJERKE



---

## INNEHÅLL

### **Några idéer om hur man kan använda denna lärarhandledning 5**

#### **INLEDNING En bok om, för eller i entreprenörskap? 7**

Praktikfall I: Start CZ 10

#### **KAPITEL 1 Entreprenörskapsämnets historia 11**

Praktikfall 1: Palm Pilot 13

#### **KAPITEL 2 Vårt samhälle under 2000-talet 15**

Praktikfall 2: Microsoft 17

#### **KAPITEL 3 Alla dessa prenörer 19**

Praktikfall 3: Freeplay Energy 20

#### **KAPITEL 4 Affärsentreprenörskap – den smala synen 21**

Praktikfall 4: 3M 23

#### **KAPITEL 5 Affärsentreprenörskap – den breda synen 25**

Praktikfall 5: Hantverkarens Tillflykt 26

**KAPITEL 6 Samhälls­entreprenörskap 29**

Praktikfall 6: Skate Malmö 31

**KAPITEL 7 Entreprenörskap och lokal utveckling 33**

Praktikfall 7: Utveckling av en kommun 35

**KAPITEL 8 Uppkomst av entreprenöriella verksamheter 37**

Praktikfall 8: www.netflix.com 38

**KAPITEL 9 Kvinnor som entreprenörer 39**

Praktikfall 9: Catherina Ronsten (2act Betydelsefulla Möten) 40

**KAPITEL 10 Entreprenöriella verksamheter i olika nationella kulturer 43**

Praktikfall 10: Tre kulturkrockar 45

**KAPITEL 11 Några filosofiska och teoretiska djupdykningar 47**

Praktikfall 11: Ur FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna (1948): 49

---

## NÅGRA IDÉER OM HUR MAN KAN ANVÄNDA DENNA LÄRARHANDLEDNING

Som författare till denna bok och som pedagog vill jag betona att användandet av denna lärarhandledning kan vara av värde för alla som vill nå en utökad och djupare förståelse av ämnet i fråga, dvs. entreprenörskap.

De ”Tänk” som formulerats och de praktikfall som finns berättade i slutet av varje kapitel är avsedda att utgöra en grund för studenternas egna reflektioner och deras aktiva inläring. Några av dessa ”Tänk” har enkla svar och andra kan kräva ett mera omfattande resonemang för att besvara. I inget fall finns det något enda absolut eller helt korrekt svar (detta gäller kanske framför allt praktikfallen). Det rekommenderas därför (såvida boken inte helt och hållet används till en individuell inläring), att dessa olika ”Tänk” utgör underlag för en diskussion av och med studenterna i klassrummet. Å lärarens sida, är det därför lämpligt att låta studenterna komma fram med sina egna svar på egen hand hemma och att sedan dela in klassen i ett antal grupper, där det finns möjlighet att diskutera möjliga svar. Därefter kan representanter för varje grupp presentera för resten av klassen vad gruppen kommit fram till. Vid dessa tillfällen kan läraren ha denna lärarhandledning tillgänglig, vilken innehåller författarens synpunkter och kommentarer till bokens olika ”Tänk” och till praktikfallen. Detta är förhoppningsvis hjälp för att nå en utökad och djupare förståelse.

Det är lämpligt att studenterna på egen hand, om det är möjligt, söker efter information på internet för att komma fram med fylligare synpunkter på praktikfallen. Samtliga praktikfall är hämtade från verkligheten och finns nästan alltid omnämnda på ett flertal hemsidor (detta gäller också vissa ”Tänk” som berör kända personer).



# En bok om, för eller i entreprenörskap?

**TÄNK I.1** Vilka väsentliga skillnader upplever du mellan *om*, *för* och *i* entreprenörskap? Ge exempel på kunskap som kan finnas med en av de tre orienteringarna, men som kanske inte finns i de andra två.

*Kommentar:* Det finns många skillnader mellan kunskaper *om*, *för* och *i* entreprenörskap. De principiella skillnaderna mellan dessa tre kunskapsyften är att kunskap *om* entreprenörskap avser att utgöra en sammanfattning av den kunskapsmassa som finns om ett ämne fram till i dag. Kunskap *för* entreprenörskap avser att innehålla vad man eventuellt bör veta innan man ger sig in på en entreprenöriell bana. Kunskap *i* entreprenörskap avser att berätta hur man skulle kunna bli en bättre entreprenör, om man redan är en.

Exempel på den kunskap som kan avse *om* entreprenörskap kan utgöra den bok, till vilken denna skrift är en lärarhandledning. Exempel på kunskap som kan avse *för* entreprenörskap kan innehålla en förståelse av den tilltänkta entreprenörens egen förmåga, ambitioner och möjligheter samt en överblick av den värld som väntar honom eller henne i form av efterfrågan och konkurrens (om det gäller ett affärsentreprenöriellt projekt) eller de behov som föreligger i dennes omvärld och den grad i vilken dessa behov är uppfyllda (om det gäller ett samhällsentreprenöriellt projekt). Fem aspekter på den kunskap som behövs för att bli entreprenör kan vara av värde här:

- 1 Vad man behöver veta är beroende av det enskilda fallet.
- 2 Om man skaffar sig ”för mycket” kunskap kan detta leda till handlingsförlamning.

- 3 Ju större nyhetsvärde det tilltänkta entreprenöriella projektet innehåller, desto mindre möjlighet finns det att förutsäga dess framgång och/eller förlopp.
- 4 Mycket av den kunskap man behöver för att bli en framgångsrik entreprenör (förmodligen det mesta) skaffar man sig efter hand som man provar sig fram.
- 5 För att lyckas som entreprenör gäller det inte bara (kanske allra minst) att skaffa sig hjärnkunskap. Det gäller också att vilja, våga och agera (gärna samtidigt som man sätter sig i verkliga inlärningssituationer).

Behövlig kunskap *i* entreprenörskap är ännu mer kontextuell. Det kan här gälla att förstå t.ex. den styrka man har (och hur denna ska kunna utnyttjas), de svagheter man har (och hur dessa kan kompenseras för).

Allmänt kan man säga att kunskap *om* entreprenörskap är inriktad på historien och nutiden, medan kunskap *för* och *i* entreprenörskap är inriktad på nutiden och framtiden.

**TÄNK I.2** Om *du* skulle vilja starta ett företag, vilken kunskap skulle du enligt din åsikt behöva för att göra det?

*Kommentar:* Kunskap för att starta ett företag är naturligtvis mycket beroende av det enskilda fallet. Att betänka olika interna omständigheter i och externa omständigheter kring starten av ett företag är naturligtvis viktigt samtidigt som man bör hålla de övriga fyra aspekterna på nödvändig kunskap som berördes i kommentaren till Tänk I.1 i tankarna, dvs. man kan lära sig ”för mycket” om vad det innebär att blir entreprenör (även om vissa affärsplanefantaster tror motsatsen), ju mer nyhetsvärde man anser att ens blivande entreprenöriella projekt kommer att innehålla, desto mindre möjlighet finns det att förutsäga dess utveckling och framtid, mycket (förmodligen det mesta) av vad som behövs för att bli framgångsrik entreprenör lär man sig efter hand och för att lyckas gäller det minst lika mycket att vilja, våga och handla som att ha kunskap för entreprenörskap i sig.



**TÄNK 1.3** Vilka kunskapsbrister tror du ofta föreligger hos dem som misslyckas att starta ett företag framgångsrikt?

*Kommentar:* Dessa kunskapsbrister har förmodligen lika mycket att göra med genomförandet som förutsättningarna till att börja med. Även om man verkligen ”kan” en hel del för att bli entreprenör, även om man vill bli och vågar bli och även om man agerar sunt och förnuftigt för att lära sig ett framgångsrecept, gör man alltid misstag när man ger sig in i något nytt (annars vore det ju inte ”nytt”). Det gäller därför att så snabbt som möjligt lära sig av sina misstag. Men trots allt förberedande och klokt agerande, finns det ju alltid en risk att oförutsägbara, okontrollerbara händelser kan inträffa. (Det vore kanske intressant att låta studenterna ta fram exempel på när ett misslyckande beror på utförande och när det beror på förutsättningar.)

**TÄNK 1.4** Ge exempel på när en människa ”inte bara är”, när han eller hon ”agerar som om”, och när en entreprenör kan sägas vara agerad med hela kroppen, inte bara med hjärnan.

*Kommentar:* Med att ”inte bara vara” som människa i bokens mening är t.ex. att inte ”bara” ägna sig åt rutinfrågor och inte ”bara” göra mer än det nödvändiga för att fungera som t.ex. student, lärare, forskare, medborgare, anställd, kvinna eller invandrare utan att därutöver komma fram med lösningar och förslag som andra människor kan ha glädje av att utnyttja (det kan vara en ny produkt som affärsentreprenör eller ett nytt arrangemang som samhällsentreprenör). Att agera ”som om” innebär att agera som om det vore möjligt att åstadkomma resultat, som kräver mer än vad man har tillgång till för stunden – och att sätta i gång med, eller åtminstone förbereda för, någon dylik verksamhet.

Det vore intressant, och enligt min erfarenhet mycket givande, om läsaren eller en grupp studenter i en klass kunde diskutera vad dessa två uttryck skulle kunna innebära för deras egen del i den situation han, hon eller de befinner sig.

**PRAKTIKFALL I: START CZ**

FRÅGA      Hur mycket av entreprenörskap ser du i *Start CZ*?

*Kommentar:* Svaret på denna fråga är naturligtvis helt beroende på vad man menar med entreprenörskap. Enligt boken finns det två syner på detta: vad som där kallas den smala och den breda synen.

Enligt den smala synen ses entreprenörskap främst som ett ekonomiskt fenomen som rör speciella människor och som förknippas bl.a. med prestationsbehov, tillväxtambitioner, utnyttjande av tillfällen och möjligheter, management och affärsplanering. Karin Genton-L'Epée visar de flesta av dessa aspekter på entreprenörskap, t.ex. prestationsbehov, tillväxtambitioner, utnyttjande av tillfällen och möjligheter på den ny tjeckiska marknaden, management och affärsplanering, även om hon inte i praktikfallet hade hunnit fram med några konkreta resultat.

Enligt den breda synen på entreprenörskap ses entreprenörskap som någonting som kan beröra i princip vem som helst och som inte endast ett ekonomiskt fenomen, som är mycket beroende av såväl en specifik kultur som en specifik plats, som att inte bara vara och agera som om, som att ha föreställningsförmåga utöver det vanliga, som inte har med management att göra och som visar den inneboende kreativiteten hos varje människa. Enligt denna syn är det mera tveksamt hur mycket av entreprenöriella aspekter man kan finna i *Start CZ*.

# Entreprenörskapsämnets historia

TÄNK 1.1 Vem/vilka teoretiker i entreprenörskapsämnets historia skulle du vilja använda för att ge en bild av Bill Gates, Steve Jobs och Ingvar Kamprad?

*Kommentar:* Man kan t.ex. använda underlag för att karakterisera entreprenörerna i fråga:

- Richard Cantillon: Entreprenörer är risktagare
- Jean-Baptiste Say: Entreprenörer är företagsbyggare
- Carl Menger: Entreprenörer är skarpsinniga transformatörer
- Joseph Schumpeter: Entreprenörer är innovatörer
- Donald Schon: Entreprenörer är eldsjälar
- David McClelland: Entreprenörer drivs av ett prestationsbehov
- Israel Kirzner: Entreprenörer är alerta på tillfällena och möjligheter
- Gifford Pinchot III: Det finns entreprenörer som är intraprenörer.

Bokens bidrag: Entreprenörer inte bara är och agerar som om –

Bill Gates kan förslagsvis karakteriseras på följande sätt:

- Företagsbyggare: Byggt världens största mjukvaruföretag
- Driven av prestationsbehov: Tycks aldrig vara helt nöjd
- Alert på tillfällena och möjligheter: Förvandlade Microsoft till ett internet-baserat företag när det var nödvändigt och möjligt

- Inte bara är: Inte nöjd med en traditionell yrkeskarriär byggd på en akademisk examen
- Agerar som om: Sålde in BASIC innan det egentligen fanns (eller åtminstone inte var färdigt) (jämför praktikfall 2).

Steve Jobs kan förslagsvis karakteriseras på följande sätt:

- Risktagare: Banbrytare med flera radikalt nya produkter
- Företagsbyggare: Apple, Pixar, Next bl.a.
- Skarpsinnig transformatör: Har vid flera tillfällen fört utvecklingen ett steg längre inom sitt intresseområde
- Innovatör: I linje med vad som redan sagts
- Eldsjäl: Oerhört karismatisk pionjär
- Tycks ha drivits av ett prestationsbehov
- Intraprenör: Utan honom hade inte Apple varit vad det är
- Visade flera gånger att han inte bara var och agerade som om.

Ingvar Kamrad kan förslagsvis karakteriseras på följande sätt:

- Företagsbyggare: Han är IKEA
- Skarpsinnig: En slug smålänning
- Transformatör: Har helt transformerat möbelbranschen
- Hans prestationsbehov visade sig redan tidigt i livet
- Har vid flera tillfällen utvecklat IKEA intraprenöriellt
- Har aldrig någonsin bara varit.

**TÄNK 1.2** Om du skulle vilja starta ett företag, vilken (levande eller död) person skulle du då först velat tala med?

*Kommentar:* Har ofta ställt denna fråga till studenter och ibland fått oväntade svar, t.ex.:

Jesus: för att förstå hans karisma

Hitler: för att lära av hans retoriska färdighet

Det kan vara en intressant övning att låta personer svara på denna fråga och motivera sitt svar.

**TÄNK 1.3** Enligt din åsikt, vilka är de tre mest väsentliga egenskaperna man bör ha som entreprenör?

*Kommentar:* Här finns det definitivt inte rätta svar och en oerhörd mängd olika åsikter. Det kan vara en givande diskussion att i grupp diskutera möjliga svar på denna fråga.

**TÄNK 1.4** Vilket är viktigast – de personliga egenskaperna eller miljön – för en framgångsrik entreprenör?

*Kommentar:* Samma som till Tänk 1.3.

## PRAKTIKFALL 1: PALM PILOT

**FRÅGA** Hur skulle du vilja karakterisera Jeff Hawkins som en entreprenör?

*Kommentar:* Det minsta man kan säga om Jeff Hawkins är följande:

- Han var ihärdig och envis och gav aldrig upp i ambitionerna att förverkliga sin dröm.
- Han placerade sig i situationer där han ständigt lärde nytt.
- Han såg aldrig ett misstag som ett misslyckande, utan som ett inläringstillfälle.
- Han omgav sig med de ”rätta” personerna.
- Han delade gärna med sig av glädjen över sina framgångar.



# Vårt samhälle under 2000-talet

**TÄNK 2.1** Vilket är egentligen det nya som krävs i dag för att starta ett företag/entreprenöriell verksamhet? Finns det någonting som man måste tänka på när man startade ett företag/entreprenöriell verksamhet, säg, för 50 år sedan, som man inte behöver tänka på i dag?

*Kommentar:* Ett lämpligt sätt att komma fram till något fruktbart som svar till denna fråga är att arbeta i grupp(er). För det första får man i grupp ange i grova drag vilken typ av företag man föreställer sig, t.ex. ett medelstort tillverkningsföretag. För det andra får man i denna grupp sätta upp en lista på vilka faktorer man över huvud taget skulle behöva tänka på när man startar ett tillverkande företag, t.ex.:

- Finansiering
- Lokalisering
- Tillgång till arbetskraft
- Bransch
- Marknad
- Organisation
- Kommunikationer
- Miljöfrågor
- Jämställdhet
- Företagsnamn
- Upphovsrätter och avtal av olika slag
- Relationer mellan arbetare och företagsledning

Slutligen får man diskutera betydelsen av faktor för faktor vid start av ett företag för femtio år sedan jämfört med i dag.

**TÄNK 2.2** Vad kommer troligtvis att vara viktigare när man startar ett företag/entreprenöriell verksamhet om 20 år än i dag?

*Kommentar:* Detta blir omvändningen av kommentarerna till Tänk 2.1, dvs. efter att kommit fram med en lista på faktorer att beakta i dag, får man diskutera (och spekulera) deras eventuella betydelse om tjugo år.

**TÄNK 2.3** Tänk dig sex olika produkter:

P1: Livsmedel

P2: Telefoner

P3: Cyklar

P4: Verktyg

P5: Tidningar

P6: Kläder.

Tänk dig också sex olika målgrupper:

M1: Lärare

M2: Sjukhus

M3: Pensionärer

M4: Mammor

M5: Barn

M6: Studenter.

Tänk dig slutligen sex olika behov:

B1: Kommunikation

B2: Upplevelser

B3: Frihet

B4: Miljö

B5: Kultur

B6: Säkerhet.



Låt slumpen (t.ex. en tärning) välja ut en av dessa produkter, en av dessa målgrupper samt ett av dessa behov. Hitta på en möjlig affärsidé som bygger på denna kombination.

*Kommentar:* Utfallet blir här naturligtvis beroende av hur slumpen faller. Tänk att man exempelvis slumpmässigt fått siffrorna 3, 5 och 2. Det gäller då att hitta på en affär som skulle kunna rubriceras som ”Cyklar som ger barn upplevelser”.

(En grundtanke med detta Tänk är att visa hur lätt det är att komma på en affärsidé, men hur betydligt mycket svårare det är att realisera den.)

**TÄNK 2.4** Hur kan man vara entreprenöriellt företagsam i sitt eget hem?  
Ge exempel.

*Kommentar:* Det gäller alltså att försöka fundera på hur man ska kunna ”skapa nya användarvärden i sitt eget hem”, eller alternativt uttryckt, ”att komma fram med nya lösningar på gamla eller nya problem”. Det lämpliga är då att tänka sig sin egen bostad, att lista vilka eventuella problem man upplever med denna samt att försöka komma fram med nya lösningar på dessa problem.

## PRAKTIKFALL 2: MICROSOFT

**FRÅGA** Detta är en mycket hypotetisk fråga – men skulle ett företag som Microsoft ha kunnat starta i dagens värld?  
(Sök gärna efter mer information kring företagets start på internet innan du besvarar frågan.)

*Kommentar:* Man får starta med att ställa upp en rad hypotetiska antaganden om hur dagens samhälle skulle kunnat se ut *utan* Microsoft och därefter diskutera hur ett sådant dominerande mjukvaruföretag som Microsoft skulle kunna etablera sig i detta samhälle – om det nu ens vore möjligt.



# Alla dessa prenörer

**TÄNK 3.1** Hur skulle din läroanstalt/företag kunna bli mer entreprenöriellt?

*Kommentar:* Svaret på denna fråga bör besvaras på ett sätt som är likartat det sätt som det rekommenderas att man besvarar Tänk 2.4., dvs. att först lista eventuellt upplevda problem med den egna läroanstalten/företaget och därefter diskutera hur man ska kunna komma fram till nya lösningar på dessa problem.

**TÄNK 3.2** Vilket slag av entreprenör skulle du vilja bli – och varför?

*Kommentar:* Detta är naturligtvis en mycket personlig fråga som förmodligen besvaras olika från person till person. Dock vore det säkert givande att i grupp diskutera de olika svaren från gruppens medlemmar.

**TÄNK 3.3** Ser du några skillnader mellan en senior akademisk entreprenör och en junior studententreprenör?

*Kommentar:* Skillnader mellan dessa två fall borde inte ligga i något slag av personlighet, men kan utgöras av t.ex. utseende på kontaktnät samt t.ex. av skillnader i hur omgivningen respekterar senioritet jämför med junioritet.

**TÄNK 3.4** Hur ser, enligt dig, en gynnsam företagsinkubator eller forskningspark ut ur entreprenöriell synvinkel?

*Kommentar:* Detta är lämpligt att diskutera i grupp(er). En del synpunkter som kommer fram i dessa grupper torde vara:

- En öppenhet och ärlighet och ömsesidig respekt mellan i inkubatorn arbetande forskare och företag.
- Lätthet att få kontakter.
- Etablerade rutiner, vilka dock ej bör vara alltför stränga.
- Öppenhet för nya lösningar.
- Helt accepterat att använda resurser utifrån, om så önskas.
- Ett gott rykte hos inkubatorn och därmed en stolthet förknippat med att arbeta där.

### PRAKTIKFALL 3: FREEPLAY ENERGY

**FRÅGA** Vilket slags entreprenör tycker du att Trevor Baylis är?

*Kommentar:* Klart är att Trevor Baylis opererar inom alla tre samhällssektorerna, dvs. den offentliga sektorn (flera av hans kunder är internationella hjälporgan), affärssektorn (han har kommit fram med en ny produkt) samt medborgarsektorn (hans insatser måste i vissa avseenden anses vara humanitära). Det avgörande för svaret på den aktuella frågan är dock: I vilken av de tre sektorerna har han varit entreprenöriell, dvs. kommit fram med en lösning på ett befintligt problem?

Mitt svar på detta är att Trevor Baylis främst är en affärsentreprenör, som p.g.a. den ringa kostnad som är förknippad med sin produkt har kunnat bli tillgänglig även för många fattiga medborgare i världen. Men andra svar på denna fråga är naturligtvis möjliga.

# Affärsentreprenörskap – den smala synen

TÄNK 4.1 Vilka starka respektive svaga sidor ser du i den smala synen på entreprenörskap?

*Kommentar:* Några starka sidor hos den smala synen på entreprenörskap skulle kunna ses som:

- Forskning enligt den smala synen på entreprenörskap har pågått under en lång tid och de resultat som nåtts är därför relativt omfattande.
- Dessa resultat är framtagna inom med utgångspunkt från i stort sett samma forskningssyn och resultaten är därför relativt homogena.
- Forskning om entreprenörskap enligt den smala synen har blivit allt vanligare i allt fler delar av världen. Det finns därför allt fler resultat från olika kulturer att jämföra med.
- Resultaten är relativt konkreta och påtagliga och därför inte alltför svåra att använda sig av i det fall man själv skulle vilja bli entreprenör.

Vad gäller svaga sidor kan dessa antingen tänkas utgå från det egna lägret, där man kanske frågar sig vilka kategorier av entreprenörskap som är relativt mindre beforskade, t.ex. kvinnligt entreprenörskap, entreprenörskap bland ungdomar och entreprenörskap bland invandrare, eller utgå från den breda synen på entreprenörskap, där man eventuellt kan i frågasätta huruvida den smala synen på entreprenörskap vad gäller t.ex. metoder och vetenskapligt synsätt är adekvat i vår moderna värld.

**TÄNK 4.2** Statistiken säger att den vanligaste typen av entreprenör är extraprenör, dvs. en person som lämnar sin anställning och startar eget inom ett liknande område som han eller hon tidigare arbetat med. Varför är det så?

*Kommentar:* Studier har visat sedan lång tid att den mest avgörande orsaken till att man startar eget är att man inte är nöjd med det jobb man utför och därför söker alternativ på egen hand. Detta gäller förmodligen fortfarande. Generellt kan man säga att det förmodligen fortfarande gäller att orsakerna till att blir entreprenör (åtminstone enligt den smala synen på ämnet) är att man inte är nöjd med den situation man har i form av arbetsuppgifter och möjligheter i samband därmed. Därför hoppas man på att man på egen hand ska kunna utnyttja sina möjligheter bättre.

**TÄNK 4.3** Statistiken säger att ca hälften av de företag som startas i världen görs av nödvändighetsskäl, dvs. för att kunna försörja sin familj o.d. Hur mycket av ”den smala synen på affärsentreprenörer” finns bland dessa?

*Kommentar:* Förmodligen finns det i de flesta fall då företag startas av nödvändighetsskäl ganska lite av kunskap om den smala synen på entreprenörskap. Svar på frågan hur man ska kunna lösa ett akut försörjningsproblem är förmodligen mera uppenbara. En annan aspekt är naturligtvis att någon utomstående forskare kanske, i efter hand, kan spåra drag av den smala synen på entreprenörskap hos de som lyckas i sina nödvändighetsbaserade ambitioner.

**TÄNK 4.4** Vad innebär det att vara rationell som affärsentreprenör?

*Kommentar:* Redan Max Weber skiljde mellan målrationalitet och medelrationalitet. Det förra innebär att välja den bästa vägen med hänsyn till ett givet mål. Det senare innebär att vara konsekvent, dvs. att i en given situa-

tion alltid bete sig på samma sätt. Herbert Simon modifierade det förra och hävdade att man aldrig kan vara målrationell i någon absolut mening utan endast begränsat rationell, dvs. att välja en tillfredsställande lösning med hänsyn till den information som finns tillgänglig.

Så rationell kan antingen betyda att i en absolut eller relativ mening välja den bästa vägen eller att bete sig konsekvent.

### PRAKTIKFALL 4: 3M

UPPGIFT Förklara, med hjälp av den smala synen på entreprenörskap, varför 3M är så framgångsrikt.

*Kommentar:* I boken kan vi läsa att en framgångsrik och duktig entreprenör har följande egenskaper enligt den smala synen på ämnet:

- Entreprenören är motiverad av att prestera någonting utöver det vanliga.
- Entreprenören ser på sin situation som styrd av ekonomiska regler.
- Entreprenören ser tillväxt som någonting önskvärt.
- Entreprenören är duktig på att upptäcka och exploatera tillfällena och möjligheter.
- Entreprenören är en skicklig manager.
- Entreprenören ställer upp planer för sin verksamhet.

3M visar på alla dessa karakteristika:

*Prestationsmotiverad:*

- Företaget genomsyras av en vilja att excellera
- Företaget har byggt en affärskultur som uppmuntrar till innovationer
- Företaget är klart medvetet om betydelsen av forskning
- Misslyckande bestraffas inte
- Företaget har en prestationsbaserad kultur över huvud taget.

*Ekonomistyrd:*

- Företaget är medvetet om de allt större investeringar som är nödvändiga för att fortsätta att vara en duktig innovatör
- Företaget ser det så att större avkastning kräver större marknader
- Framgångar belönas väl.

*Tillväxtorienterad:*

- Företaget ser sin tillväxt som styrd av innovationer
- Företaget vill dominera de områden i vilka man befinner sig och att göra detta allt snabbare.

*Opportunistisk:*

- Företagets skicklighet i att hitta och utnyttja affärstillfällen visar sig i dess stora sortiment (fler än 60 000 produkter)
- Företaget letar efter nischmarknader
- Företaget vill alltid vara nära kunderna och lösa deras problem med sin gedigna expertis.

*Skicklig manager:*

- Efter att till en början uppmuntra innovationer mer informellt har man efter hand skapat allt fler regler i denna fråga
- För att en idé ska accepteras måste den ha personlig backning från någon central person
- Efter hand sätts allt fler laboratorier upp
- Företaget är skickligt på att få avdelningarna att arbeta tillsammans och att utbyta idéer.

*Planerad:*

- Företaget planerar att uppnå en viss andel av sin omsättning genom produkter som är yngre än fem år
- Företaget diversifierar sig men bygger alltid på en bestämd bekräftad expertis
- Företaget tillåter att vissa uppställda andelar av arbetstiden används för att utveckla egna idéer.



# Affärsentreprenörskap – den breda synen

**TÄNK 5.1** Vilken eller vilka av ovanstående breda syner på entreprenörskap, om någon, skulle du inspireras av, om du skulle starta en entreprenöriell verksamhet?

*Kommentar:* Det är naturligtvis en mycket personlig och individuell fråga om man tycker som potentiell entreprenör att det är viktigast att inspireras av vad som känns mest meningsfullt, av det språk man har, av den kultur man tillhör eller av den samtid man tillhör i historiskt avseende. Det är dock en fråga som med framgång kan diskuteras i grupp (eller klass).

**TÄNK 5.2** Vad saknas i ovanstående breda syner på entreprenörskap enligt din åsikt?

*Kommentar:* Det är naturligtvis mycket svårt att svara på vad som saknas i forskningsresultat som vissa människor menar befinner sig i fronten av forskningen. Svaren kan ges utifrån den smala synen på entreprenörskap genom att t.ex. hävda att den breda synen på entreprenörskap flyter ut alltför mycket och är alltför luddig och inte håller sig till ämnet eller inifrån den breda synen på entreprenörskap i sig genom att tänka efter vad som saknas i den mera mänskliga förståelsen av entreprenörskap, som är ambitionen bakom innehållet i kapitel 5.

**TÄNK 5.3** Vilka av ovanstående fyra affärsmakare skulle du vilja kombinera? Hur?

*Kommentar:* Hur man helst skulle vilja kombinera sådana föreställningar som vad som känns mest meningsfullt, som det språk man har, som den kultur man tillhör och som den samtid man tillhör i historiskt avseende är en fråga som man med framgång kan föra en diskussion om i grupp. Man bör då hålla i minnet de intima samband som redan finns mellan de fyra affärsmakarna.

**TÄNK 5.4** Varför är de flesta företag som startas inte särskilt innovativa?

*Kommentar:* Svaret är naturligtvis helt beroende av hur mycket av nyhetsvärde man ska kräva av en ”ny” lösning för att den ska kallas innovativ. Den allmänna uppfattningen är här (åtminstone inom den breda synen på entreprenörskap) att de flesta entreprenöriella resultaten i praktiken inte är särskilt radikala eller innovativa. Anledningen till detta kan helt enkelt ses som att utvecklingen i samhället mer är ett resultat av många små steg än av ett fåtal stora steg (detta återigen enligt den breda synen på entreprenörskap).

## PRAKTIKFALL 5: HANTVERKARENS TILLFLYKT

**FRÅGA** Vilka aspekter på entreprenörer som meningsmakare, som språkmakare, som kulturmakare och som historiemakare kan du se i ovanstående praktikfall?

*Kommentar:* Exempel på *meningsmakande* aspekter är:

- Johan ser sitt avsked som ganska meningslöst och som en del i företagandets stora schackspel
- Johan vill inte arbeta för någon annan igen, framför allt inte inom kemikaliebranschen

- Paret Olsson ville starta en affärsverksamhet för att göra något de båda tyckte om.

Exempel på *språkmakande* aspekter är:

- Man kan gissa sig till att många intensiva diskussioner fördes mellan Katja och Johan angående deras framtid som entreprenörer
- Själva ordet Hantverkarens Tillflykt är en språkutveckling.

Exempel på *kulturmakande* aspekter är:

- Paret Olsson vill alltid visa hög kvalitet hos vad de visar för kunder
- Katja blev aktivt inblandad i kyrkans kvinnoklubb. Johan gick med i Lions Club i sin nya stad. De såg säkert detta som en koppling till sin förnyade affärsverksamhet där
- Paret kan sägas driva ett slags kulturell verksamhet genom sina kvällskurser.

Exempel på *historiemakande* aspekter är:

- Hantverkarens Tillflykt blev framgångsrik, mycket beroende på att den speglar samtidens krav på livskvalitet.



# Samhällsentreprenörskap

## TÄNK 6.1 Hur skulle SJ kunna bli mer samhällsentreprenöriellt?

*Kommentar:* Frågan kan omformuleras som att fråga sig hur SJ ska kunna komma fram med fler nya lösningar på eventuella problem med samhällsliga konsekvenser, inte endast ekonomiska. Detta skulle kunna ske t.ex. genom:

- Tätare trafik inom mera glesbebyggda områden, även om det blir mera kostsamt.
- Mer intima kopplingar till anslutande transporter i form av bussar och taxi.
- Kunniga personer som berättar via högtalarna om vissa kulturellt intressanta sträckor, medan man far igenom dem.
- Upprustning av vissa ”kulturella” sträckor och tåg enligt det utseende de en gång hade och låta intresserade resa gratis på dessa sträckor.
- Vernissage på vissa tåg och sträckor.

## TÄNK 6.2 Vilka fördelar och nackdelar ser du med att vara samhällsentreprenör?

*Kommentar:* Några fördelar med att vara samhällsentreprenör skulle kunna vara:

Det kan kännas mer mänskligt:

- Det är naturligare att då arbeta i grupper utan strikta gränser mellan entreprenör och användare.
- Det tillåter mer variationer i både arbetssätt och resultat.

Några nackdelar med att vara samhällsentreprenör:

- Det leder sällan till de stora personliga förtjänsterna rent ekonomiskt.
- Det leder sällan till de stora rubrikerna.
- Det kan krävas att man får sätta in mer av egna medel.
- Det är inte så tydligt i omgivningen vad man sysslar med och man måste praktiskt taget ständigt förklara vad man håller på med.

#### TÄNK 6.3 Vad är *inte* samhällsentreprenöriellt?

*Kommentar:* Naturligtvis kan man se all typ av företagsamhet som samhällsnyttig. Att endast vara orienterad mot ekonomiska resultat är förmodligen relativt sällsynt i ett sådant land som det moderna Sverige, och det skulle säkert inte leda till någon framgång, åtminstone inte på lång sikt.

#### TÄNK 6.4 Formulera ett samhällsentreprenöriellt projekt inom utbildningssektorn.

*Kommentar:* Några exempel på entreprenöriella projekt inom utbildningssektorn skulle kunna vara:

- En seminarieriserie kring begreppet ”meningsfullhet”.
- Ett utbildningsprogram där deltagarna bestämmer innehållet.
- Ett utbildningsprogram där praktiken bestämmer teorin och inte tvärtom.
- Ett utbildningsprogram som inte kräver speciella formella kvalifikationer för att få delta i.
- Sätta upp ett ”samhällsuniversitet”.

**PRAKTIKFALL 6: SKATE MALMÖ**

**FRÅGA** John Magnusson kan sägas vara en publik entreprenör. Hur kan man motivera ett sådant påstående?

*Kommentar:* Det är flera aspekter som gör John Magnusson till en publik entreprenör:

- Stapelbäddsparken är en publik plats
- John brinner för vad han gör och han delar gärna med sig av det
- Johns ”produkt” gäller en livsstil mer än någonting annat
- John styrs inte av ekonomiska resultat
- John lever som han lär på ett sällsynt genuint sätt.





# Entreprenörskap och lokal utveckling

## TÄNK 7.1 Vad innebär ”en mer utvecklad lokal plats”?

*Kommentar:* Innebörden av detta begrepp är mångtydigt. Ett sätt att närma sig fråga skulle kunna vara att diskutera utvecklingen av en plats med hjälp av en checklista. En sådan följer nedan (med plats kan avses t.ex. en stad eller en kommun eller den del därav):

*Allmänt:*

- Hur uttrycker sig platsen själv i skrift och eller utlåtanden vad gäller betydelsen av begreppet ”en utvecklad lokal plats”?
- Hur visar platsen detta i handling, dvs. lever man som man lär?

*Mera specifikt:*

- Vilka tecken på förnyelse har platsen visat den senaste tiden?
- Hur lever platsen upp till sina tre huvuduppgifter, dvs. att stödja friheten hos dem som bor där, att underlätta för deras deltagande i dess liv samt att erbjuda effektiv service?
- Kan man säga att platsen styrs av ”en ny urban politik”?
- Hur pass utåtriktad är ledningen av platsen?
- Hur har förutsättningarna för platsens verksamhet ändras under, säg, de senaste tjugo åren?
- Hur har platsen påverkats av postindustrialisering, globalisering och migration – och hur har man hanterat detta?

- Hur öppna är de nätverk i vilka platsens ledning ingår?
- Kan man säga att ledningen av platsen har gått från förvaltning till verklig ledning, från administration till företagsamhet samt från kontorsstyrning till att agera på olika arenor där allehanda företagsamma medborgare ingår?
- Hur bra är platsen på att marknadsföra sig?
- Har platsen blivit en verkligt entreprenöriell plats?
- Hur ser platsens "governance" ut, dvs. dess styrning med hjälp av såväl offentliga, privata som frivilliga företrädare i genuin samverkan?
- Hur meningsfullt känns det att bo på platsen i fråga?
- Hur meningsfullt känns det att arbeta och verka på platsen i fråga?
- Hur ingår alla slag av entreprenörer i platsens utveckling?
- Hur ser de publika platser inom platsen som helhet ut, och hur fungerar de?
- Hur hanterar platsens ledning komplexiteten i dagens värld?

**TÄNK 7.2** Beskriv en plats som enligt din åsikt har utvecklats mycket fördelaktigt.

*Kommentar:* Uppgiften blir att välja någon plats som fördelaktigt tillfredsställer svaren på frågorna i Tänk 7.1.

**TÄNK 7.3** Vilka fem aktiviteter vill du helst se i en lokal utveckling?

*Kommentar:* Det måste ses som en smaksak vilka fem av de faktorer man kan vaska fram ur checklisten till Tänk 7.1., som man anser vara viktigast.

**TÄNK 7.4** Hur gör man en lokal utveckling mer hållbar?

*Kommentar:* Av en hållbar lokal utveckling kan man förmodligen kräva att den tillfredsställer olika dimensioner av utveckling, dvs. såväl ekonomiska

som humana och miljömässiga. Man kan fråga sig hur svaren på de frågor som ställs i Tänk 7.1 ska se ut för att så ska vara fallet. Detta kan lämpligen diskuteras i grupp.

### **PRAKTIKFALL 7: UTVECKLING AV EN KOMMUN**

Välj en kommun som du väl känner till och diskutera hur den ska kunna utvecklas gynnsammare och hållbarare!

*Kommentar:* Uppgiften består i att välja någon kommun och utsätta den för den checklista som finns i Tänk 7.1.



# Uppkomst av entreprenöriella verksamheter

**TÄNK 8.1** Vilka är de tre viktigaste faktorerna vid starten av entreprenöriell verksamhet enligt din åsikt?

*Kommentar:* Det finns många svar på denna fråga. Möjliga svar torde bäst diskuteras i grupp.

**TÄNK 8.2** Vilka faktorer begränsar storleken på en entreprenöriell verksamhet enligt din åsikt?

*Kommentar:* All forskning tyder på att dessa begränsningar mer har att göra med entreprenören än med yttre faktorer, men vad dessa begränsningar består av i detalj kan alltid diskuteras.

**TÄNK 8.3** Vilka är de tre viktigaste medlemmarna i ett nätverk då man startar ett företag enligt din åsikt?

*Kommentar:* Allt tyder på att vid starten av ett företag är de mest väsentliga medlemmarna i ett nätverk av mer socialt än ekonomiskt/tekniskt slag. Man kan ha olika åsikter om vilka dessa är, mer specifikt. Detta är dessutom förmodligen beroende på utseendet hos det specifika fallet.

**TÄNK 8.4** Måste en framgångsrik entreprenör vara kreativ?

*Kommentar:* Svaret på denna fråga beror naturligtvis på vad man menar med att vara kreativ. Enligt min åsikt kan även vara kreativ ”inom boxen”, vilket nämns i texten i boken.

**PRAKTIKFALL 8: WWW.NETFLIX.COM**

**FRÅGA** Hur skulle du vilja karakterisera *Netflix* nätverk, och vad tycker du borde göras för att förbättra det?  
(PS. Detta fall är mycket likt det svenska företaget [www.lovefilm.se](http://www.lovefilm.se)).

*Kommentar:* Enligt texten i boken kan man karakterisera ett nätverk i termer av:

- Storlek
- Mångfald
- Täthet
- Öppenhet
- Stabilitet.

Hur Netflix nätverk ser ut enligt dessa dimensioner och hur det kan förbättras bör lämpligen diskuteras i grupp.

# Kvinnor som entreprenörer

TÄNK 9.1 Varför startar dubbelt så många män än kvinnor företag i Sverige?

*Kommentar:* Det ärliga svaret på denna fråga är förmodligen att de flesta samhällen i världen är mansdominerande och att därmed manligt entreprenörskap uppmuntras mer än kvinnligt.

TÄNK 9.2 Tänk dig att Ingvar Kamprad hade varit kvinna ("Ingvor"). Vad hade då Ikea blivit?

*Kommentar:* Det kan säkert leda till en både het och intressant debatt att i grupp (vilken lämpligen består av representanter för båda könen) diskutera denna fråga.

TÄNK 9.3 Vad lägger du i följande uttryck "Detta företag är kvinnligt"?

*Kommentar:* Svaren kan vara av en faktisk art såväl som av en socialt konstruktivistisk art, vilket framgår av texten i boken.

**TÄNK 9.4** Tänk dig att starta en entreprenöriell verksamhet med homosexuella som främsta målgrupp. Hur skulle ett sådant företag kunna se ut?

*Kommentar:* Svaret på denna fråga ligger förmodligen mer på det symboliska än på det praktiska planet, men det specifika innehållet i svaret är långt ifrån givet, som jag ser det.

### **PRAKTIKFALL 9: CATHERINA RONSTEN (2ACT BETYDELSEFULLA MÖTEN)**

**FRÅGA** Vad är det för speciellt kvinnligt i vad Catherina Ronsten gör som entreprenör?

*Kommentar:* Catherina har själv följande svar på denna fråga: ”Häromdagen hörde jag en bra sak: ’Det finns de som går till jobbet och där lägger de också hjärnan och hjärtat på hatthyllan samtidigt som de hänger av sig sin jacka’. Jag tror (visserligen helt ovetenskapligt, men baserat på 50 års livserfarenhet) att män har lättare att hänga av både hjärna och hjärta på hatthyllan än kvinnor. Jag baserar min tro och mitt antagande på att om de (och det finns fortfarande mest män i ledande befattningar i världen) aktivt hade kombinerat hjärnan med hjärtat hade världen inte sett ut som den gör i dag. Det finns en hel rad beslut som hade blivit så mycket annorlunda då. Och självklart finns det både män och kvinnor som har mer eller mindre manliga och kvinnliga entreprenördrag och -strategier i sitt företagande.

Jag vet inte om det egentligen om detta är ett mera kvinnligt entreprenörstänkande, men livet har visat mig att om världen vore styrd av fler kvinnor, skulle de beslut som fattas ha en större vidvinkel och ett ovanifrån helikopterperspektiv i högre grad än vad som är fallet i dag. De beslut som då skulle tas skulle alltså i allt högre utsträckning kombineras med hjärna och hjärta.

När det gäller mitt eget entreprenörskap och den skillnad jag kan se mellan manligt och kvinnligt är att jag har ett supertydligt fokus – allt jag



gör som entreprenör gör jag med hjärtat och hjärnan i en lyckad kombination – beslut i företaget som tydligt kan bidra till en positiv utveckling för många människor uppmuntras och ges tid för utveckling och investeringar.

Det som driver mig är mina värderingar som innebär att jag vill att företaget jag driver ska skapa något gott i samhället eller hos personer som vi möter i vår verksamhet. Inte bara nytta utan också glädje, inte bara sälja utan också bidra till en bättre jord att bo på – för oss alla.”

Man kan fråga sig hur mycket Catherinas svar ovan förtydligar vad som är speciellt kvinnligt i vad hon gör. Det finns naturligtvis många synpunkter i frågan, men min åsikt är att skillnader mellan manligt och kvinnligt med hänsyn till entreprenörskap mestadels är en social konstruktion.



# Entreprenöriella verksamheter i olika nationella kulturer

TÄNK 10.1 Ge exempel på kultur och kulturella manifesteringar i Sverige.

*Kommentar:* Exempel på den svenska kulturen (som grundläggande värderingar, uppfattningar och föreställningar) skulle kunna vara:

- Ärlighet
- Lagom
- Demokratisk
- Ordningsam
- Jante-lagen
- Noggrannhet
- Undvikande av aggressioner.

Exempel på svenska kulturella manifesteringar kan ses:

- I vår flagga
- I hur våra hus är byggda
- I hur vi firar våra högtider
- I hur svenska känslor svallar vid landskamper
- I vårt språk.

TÄNK 10.2 Hur skulle den nationella kultur se ut som mest gynnade entreprenörskap?

*Kommentar:* Exempel på faktorer som ingår i en nationell kultur som uppmuntrar entreprenörskap skulle kunna vara:

- Det bör vara förenat med vad man menar med framgång inom kulturen att lyckas som entreprenör.
- Det bör manifestera sig i utbildningen inom landet på alla nivåer.
- Det bör finnas en utbyggd och proaktiv apparat som stöder entreprenörskap i alla former.
- Entreprenörskap bör berättas om i alla media.
- Det bör finnas en livlig diskussion bland dess medlemmar angående vad entreprenörskap är och vad det betyder.

TÄNK 10.3 Hur skulle den nationella kultur se ut som minst gynnade entreprenörskap?

*Kommentar:* Svaret på denna fråga är förmodligen att de faktorer som nämns i Tänk 10.2 saknas eller motarbetas aktivt.

TÄNK 10.4 Varför är entreprenörskap så frekvent i Kina och Indien?

*Kommentar:* Ett svar på denna fråga skulle kunna vara att de innehåller mer av innehållet i svaret på Tänk 10.2 än andra länder.

## PRAKTIKFALL 10: TRE KULTURKROCKAR

### Sam Lucas

FRÅGA Vilket råd skulle du ge Sam?

*Kommentar:* Offentliga reprimander är en av flera tekniker som kan användas effektivt i USA för att påverka människors beteende. I den islamska världen, där bevarandet av en människas värdighet och självrespekt är så centralt kommer emellertid en offentlig reprimand ha en helt motsatt effekt. Om araber känner att de förlorar sin personliga värdighet därför att de kritiseras offentligt, tar de detta som ett förnedrande av såväl dem själva som sina familjer. Då Sam insisterade på att utnyttja denna ”motivationsteknik”, alierade han inte bara den individ mot vilken reprimanden var riktad utan också alla dennes arbetskamrater, vilka kände sig sårade för hans skull. När detta sker, förlorar den som ger reprimanden respekten hos dem som upplever detta.

### En dansk tillverkare av konstgödsel

FRÅGA Varför var detta en etnocentrisk slutsats?

*Kommentar:* Även om företaget bedrev en hel del forskning för att ta fram sin produkt, saknade företaget den kulturella information som skulle vara nödvändig för att kunna marknadsföra den. För det första försökte företaget övertyga byns män att acceptera den agrikulturella innovationen, trots att det faktiskt var kvinnorna som var jordbrukare. Att de misslyckades med att förstå detta grundläggande etnografiska faktum gjorde inte mycket för att bygga upp deras trovärdighet. För det andra har många östafrikaner två viktiga föreställningar som kan hjälpa till att förklara deras reaktion: (1) teorin om begränsad tillgång till nyttigheter, vilken antar att det finns en given mängd av varor och tjänster i världen (såsom konstgödsel) samt (2) häxeri, föreställningen att onda krafter som förkroppsligas hos vissa människor, kan skada medlemmarna i en stamgrupp. Givet dessa två föreställningar,

skulle ingen enskild östafrikan delta i något projekt som utlovar att resultera i mycket mer avkastning per markenhet, därför att om han eller hon gör så skulle detta kunna leda till anklagelser att han eller hon har förhäxat fruktsamheten i grannens jord. Att fortsätta att producera lika mycket som tidigare är ett långt fördelaktigare alternativ än att löpa risken att bli dödad för att vara förhäxad.

## Heinz Hopf

FRÅGA      Hur kan du hjälpa Heinz att bättre förstå denna förvirrande situation?

*Kommentar:* Avslutandet av dessa förhandlingar om ett joint venture kan förklaras av det faktum att samtida japanska företag oåterkalleligen är förbundna med traditionella sätt att fungera. Dagens japanska företag har visat en enorm vilja till att anta innovativa beslutsregler och strategier, vilket har bidragit till deras uppgång i världsekonomin. Dock är det så att respekt för de äldre och att behålla ansiktet ligger högt på den japanska listan av kulturella prioriteringar. Även om Hayakawa må ha annan åsikt än sin farfar, skulle det varit helt oacceptabelt för honom att säga emot honom *offentligt*. Det japanska sättet skulle inneburet privata diskussioner mellan Hayakawa och hans farfar, för att artigt försöka övertyga den före detta företagsordföranden om behovet av nya beslutsregler. Heinz okänsliga försök att få den gamle mannen att ändra sig offentligt sågs som ett allvarligt etiketsbrott, vilket ledde till att den gamle mannen förlorade ansiktet.

# Några filosofiska och teoretiska djupdykningar

TÄNK 11.1 Har egentligen filosofi någon betydelse när man försöker förstå vad entreprenörskap handlar om?

*Kommentar:* Det finns många olika åsikter i den här frågan, men jag är av den bestämda åsikten att filosofi är intimt förknippat med varje kunskap, åtminstone varje kunskap bortom den rent triviala, t.ex. den vetenskapliga. Filosofi påverkar, som jag ser det, nästan allt vi tänker och agerar som forskare. Men det finns en helt motsatt uppfattning hos vissa människor, dvs. att filosofi i görligaste mån bör hållas utanför ”verklig” vetenskap.

TÄNK 11.2 Ge exempel på entreprenörskap som ett beteende och som en handling.

*Kommentar:* Denna fråga är något knepig i den meningen att det finns vad man skulle kunde kalla beteende-forskare som ser alla mänskliga aktiviteter som beteende samt handlings-forskare som ser beteende endast som de mänskliga aktiviteter som kan studeras utifrån och observeras samt ser handling som något djupare, något mera mänskligt, medvetet, meningsfullt och proaktivt. Mitt svar ges därför som en handlings-forskare: Exempel på entreprenöriella beteenden skulle kunna vara:

- Att starta ett företag
- Att välja styrelsemedlemmar i ett nystartat företag, om det är ett aktiebolag

- Att ge ett namn till den entreprenöriella verksamheten
- Att uttrycka glädje eller besvikelse med vad man håller på med.

Exempel på entreprenöriella handlingar skulle kunna vara:

- Att älska det man håller på med
- Att fundera ut ett ”nytt” språk för att tala om vad man håller på med
- Att för sig själv klargöra den filosofi som ligger bakom det man håller på med.

TÄNK 11.3 Varför kan det vara så svårt att förena förklaringar av och förståelse för entreprenörskap?

*Kommentar:* Detta beror helt enkelt på, enligt min åsikt, att förklaringar och förståelse bygger på två oförenliga grundläggande antagande. Det vore därför svårt att, fortfarande som jag ser det, tänka, tala och agera som om

- Världen vore objektivt och objektifierad på en och samma gång
- Världen vore faktiskt och socialt konstruerad på en och samma gång.

TÄNK 11.4 Vad karakteriserar en entreprenöriell plats?

*Kommentar:* Jag ser utrymme (”space”) som någonting som ger en något flexibel ram för handling, t.ex. ett budgetutrymme eller ett tidsutrymme, medan jag ser plats (”place”) som någonting som är förknippat med mening, t.ex. ett hem, och som inte kan förstås utan att beakta platsens specifika egenskaper.



## PRAKTIKFALL 11: UR FN:S DEKLARATION OM DE MÄNSKLIGA RÄTTIGHETERNA (1948):

FRÅGA Ser du något entreprenöriellt i denna text?

*Kommentar:* Svaret på denna fråga är om man kan se några *nya* lösningsförslag i texten eller om den ”bara” är en uppsättning eviga sanningar. Kanske det enda entreprenöriella med texten är att de specifika formuleringarna har kommit fram som de gjort.

