POLICYSAMMANFATTNING FRÅN ENTREPRENÖRSKAPSFORUM

ENTREPRENÖRSKAPETS KULTUR

ENTREPRENÖRSKAPS FORUM

© Entreprenörskapsforum, 2012
Foto: Stock.XCHNG

PS från entreprenörskapsforum

En viktig uppgift för Entreprenörskapsforum är att finna nya vägar att nå ut och sprida de resultat som forskningen genererar. Den skrift du håller i din hand är ett resultat av detta arbete.

I en ambition att popularisera och tillgängliggöra delar av den forskning som sker vid universitet och högskolor i Sverige och internationellt tar vi fram policysammanfattningar under rubriken, PS från Entreprenörskapsforum.

Vill du snabbt och enkelt ta del av slutsatser och policyrekommendationer?
Läs då Entreprenörskapsforums Policysammanfattningar, PS från Entreprenörskapsforum, som på några minuter sätter dig in i flera års forskningserfarenheter.

Pontus Braunerhjelm
VD, Entreprenörskapsforum

Om Entreprenörskapsforum

Entreprenörskapsforum är en oberoende stiftelse som medverkar i det offentliga samtalet för att nå ut med ny och relevant forskning om småföretag, entreprenörskap och innovationer.

Entreprenörskapsforum är en nätverksorganisation med målet:

- att fungera som brobyggare mellan forskningssamhället och aktörer aktiva i arbetet att förbättra förutsättningar för entreprenörskap, företagsamhet och innovationer i Sverige
- initiera, leda och genomföra policyrelevant forskning inom entreprenörskaps- och innovationsområdet
- att erbjuda entreprenörskapsforskare ett forum för idé- och kunskapsutbyte, att bygga nationella och internationella nätverk inom området och fungera som en länk mellan forskning och praktisk tillämpning

Läs mer på www.entreprenorskapsforum.se

POLICYSAMMANFATTNING FRÅN ENTREPRENÖRSKAPSFORUM

ENTREPRENÖRSKAPETS KULTUR

Karl Wennberg & Caroline Wigren-Kristoferson

En entreprenöriell kultur sägs ofta utgöra en viktig framgångsfaktor för utveckling av kreativa affärsverksamheter inom länder, regioner och specifika företag. Men vad är egentligen kultur och vad säger forskningen om hur detta kan relateras till entreprenörskap?

Även om det finns ett oerhört intresse för kultur[1] och ekonomiska aspekter på kulturbegreppet,[2] existerar det fortfarande ganska lite forskning om hur kulturella faktorer verkligen påverkar entreprenörskap hos individer och företag (Begley & Tan, 2001; Freytag & Thurik, 2007; Hayton, George, & Zahra, 2002). Kultur är också ett begrepp som har studerats på olika analysnivåer i samhället. Med denna text vill vi presentera den forskning som bedrivits inom området, diskutera varför kultur är viktigt för entreprenörskap samt peka på möjlig framtida forskning. Att skapa förståelse för entreprenörskapets kultur är en ambitiös uppgift. I denna text kan vi endast ge en liten inblick i ett forskningsområde vi anser vara viktigt för att

1. En Google-sökning på ”culture” ger över en halv miljard träffar och antalet träffar på Yahoo! är över två miljarder vilket är mer än för ”politik”, ”krig”, ”miljö” eller ”sex.” De största samhällsvetenskapliga databaserna länkar till 100.000 till 700.000 artiklar om ”kultur”.
2. En Google-sökning på ”entrepreneurial culture” ger över fem miljoner träffar och i de största samhällsvetenskapliga databaserna länkar till 100.000 till 700.000 artiklar om ”kultur”.

öka vår förståelse för entreprenörskap som ämne och fenomen, men även för att stödja och utveckla individer att bli entreprenörer.

I denna artikel diskuterar vi kort vad kultur är för att sedan gå igenom tre av de dimensioner som Hofstede (1980) samt Javidan (2004) och hans kollegor använt sig av för att studera kultur. Efter att ha presenterat respektive dimension refererar vi till relevant forskning inom entreprenörskapsfältet som har använt sig av denna uppdelning. Därefter diskuterar vi kultur på följande nivåer: individnivå, organisationsnivå, regional nivå, och nationell nivå. Här möter läsaren ytterligare forskning som är relevant för att förstå kopplingen mellan kultur och entreprenörskap. Vi avslutar texten med att peka på intressanta frågeställningar för att utveckla förståelsen för kopplingen mellan kultur och entreprenörskap, samt hur kultur kan hjälpa oss att förstå entreprenörskap och vice versa.

Vad är kultur?

Kulturer utvecklas överallt där det finns människor som möts och samspelar, det vill säga i företag, föreningar och nätverk. När forskare försöker förstå kulturer tar de ofta avstamp i normer och värderingar, det vill säga genom att förstå vilka normer och värderingar som är viktiga skapar de förståelse för den rådande kulturen. Giddens (1993, s. 747) definierar värderingar som: ”Föreställningar som individer eller grupper har om vad som är önskvärt, rätt, bra eller dåligt.” Han skriver även: ”Skilda värderingar representerar nyckelaspekter av variationer i mänsklig kultur. Vad individer värderar påverkas av den specifika kultur de råkar leva i.” Detta innebär att olika individer förhåller sig olika till olika värderingar beroende på bakgrund och sammanhang. Kultur kan förstås på olika nivåer. Det går att studera kulturen i en mindre grupp, eller på en avdelning, men man kan även välja att studera kulturen i en organisation eller i en grupp av företag som liknar varandra. Till vardags pratas det ofta om olika typer av kulturer, medvetet eller omedvetet refererar vi då till olika nivåer. Vi pratar t.ex. om en ”svensk” kultur som innefattar allt från hur vi kommunicerar till hur vi spenderar vår fritid, vi har t.ex. speciella rutiner och traditioner kring högtider som jul och midsommar. Vi pratar även om regionala kulturer, t.ex. om Gnosjöandan eller en ”Småländsk” företagarkultur (Wigren, 2003); och vi pratar ibland om IKEA-kulturen (Salzer, 1994). Det är viktigt att komma ihåg att en person som t.ex. är bosatt i Växjö påverkas både av vad som generellt kan sägas vara en ”svensk kultur” liksom vad som är en ”småländsk” kultur. Han eller hon påverkas också av den organisation han eller hon jobbar inom – t.ex. så vet vi att små och växande organisationer ofta är mer ”entreprenöriella” än stora etablerade organisationer (Sørensen, 2007). Detta avspeglas i den stora

andelen företag som startats av många av de tidigt anställda i t.ex. Jan Stenbecks Kinnevikskoncern.

Kulturen kan förstås genom studier av rådande normer och värderingar. Kulturstudier görs inom flera olika forskningsfält såsom antropologi, sociologi, psykologi, företagsekonomi och nationalekonomi. Generellt kan man säga att det finns två typer av kulturstudier inom företagsekonomi; de som betraktar kultur som någonting som är möjligt att styra och leda med, som går att manipulera (jfr Peters & Waterman, 1982; Schein, 1985) och de som anser att kultur uppstår i mötet mellan människor och kan förstås om man förstår hur människor (i olika sammanhang) skapar mening (Smircich, 1983). Företagsekonomer som studerar kultur använder sig vanligtvis av teorier från fältet organisationsteori, mer specifikt organisationskultur. Kultur kan även utvecklas i den lokala kontexten, d.v.s. i den fysiska miljö där företag och företagare är verksamma. Det kan vara orten där företaget är verksamt, eller regionen. Speciellt framgångsrika företagsregioner brukar definieras som industriella distrikt, eller kluster. Att förstå hur kulturen i en sådan region utvecklas och hur de påverkar – och påverkas av – ekonomiska förhållanden är något som företagsekonomer såväl som geografer ägnar sig åt. Slutligen finns det forskare som fokuserar på den nationella nivån. Vissa länder, främst Nordamerika, är allmänt ansedda som modeller för en ”entreprenöriell kultur”, medan andra ofta betraktas som mindre entreprenöriella.

Kulturella drag som utmärker entreprenörskap

I texten nedan utgår vi ifrån dimensioner som Hofstede (1980) använder när han studerar kultur. Vi introducerar dimensionen och kopplar sedan dimensionen till genomförd forskning om entreprenörskap och vilka resultat som kommit fram. Det bör poängteras att Hofstedes studie genomfördes på nationell nivå, dimensionerna har sedan applicerats på olika nivåer. Även om kritik finns mot Hofstedes arbeten (t.ex. Ailon, 2008) har dessa varit vägledande i flertalet kulturstudier. En mer sentida teori om kultur presenterades av Javidan (2004) och hans kollegor i det omfattande GLOBE- projektet (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) vilket kompletterar Hofstedes dimensioner. Även om både Hofstede och GLOBE-projektet har studerat ytterligare kulturella dimensioner har vi här valt att fokusera på den forskning om kultur som specifikt har kunnat länkas till entreprenörskap.

Individualism–kollektivism. Den kulturella dimensionen individualism–kollektivism är en av de mest studerade kulturella dimensioner i sociologisk och

antropologisk forskning (Smith & Bond, 1993; Triandis, 1995). Detta återspeglar det faktum att samhällen i huvudsak är kollektiva. I sin inflytelserika studie om kulturella mönster bland IBM-anställda i olika länder definierade Hofstede (1980) ”individualism” som samhällen där banden mellan individer är lösa, individens personliga behov har företräde framför dem i gruppen, och där alla förväntas ta hand om sig själva och sin närmsta familj. Detta jämfört med mer ”kollektivistiska” samhällen där individer är integrerade i starkt, sammanhållande grupper, som skyddar dem i utbyte mot grupplojalitet, och där en individs sociala identitet i hög grad baseras på grupptillhörighet. Det är viktigt att beakta att dimensionerna individualism–kollektivism kan återspeglas i såväl kulturella värderingar som i kulturell praxis – Sverige är t.ex. allmänt erkänt som ett tämligen konsensusorienterat land där praxis är att alla i en grupp bestämmer tillsammans. Dock är Sverige samtidigt starkt präglat av individuella värderingar och oberoende (Gelfand m.fl., 2004; König m.fl. 2007; Thessen, 1997).

Kulturella normer används ofta för att förklara ekonomiska beteenden såsom utlandsinvesteringar, start-up-försök, företags tillväxtambitioner, och innovativ verksamhet (Bowen & De Clercq, 2008; Dichtl, Koeglmayr, & Mueller, 1990; Shane, 1995). Den övergripande betoningen i litteraturen har varit att associera entreprenörskap och innovativitet med individualism snarare än kollektivism (Hayton, George & Zahra, 2002; König m.fl. 2007; Mueller & Thomas, 2000; Shane, Kolvereid, & Westhead, 1991; Uhlaner & Thurik, 2007). Vissa forskare såsom Thessen (1997) har dock valt att betona behovet av balans mellan de två. En del studier har hittat stöd för kopplingen mellan individualism och entreprenörskap, andra har producerat mer blandade resultat. Till exempel så undersökte Begley och Tan (2001) effekten av individuella kulturella normer bland 125 MBA-studenter i sex östasiatiska och fyra anglosaxiska länder. De fann att studenterna i de anglosaxiska länderna värderade innovativitet mer negativt än studenterna i de östasiatiska länderna, karaktäriserade av en mer kollektiv kultur. Morris, Avila och Alien (1993) undersökte relationen mellan kollektivism och entreprenöriella aktiviteter på företagsnivå med enkäter till 84 industriföretag i olika länder, och fann att företag i länder med en lagom grad av individualism rapporterade fler entreprenöriella aktiviteter än företag i länder med låg eller mycket hög grad av individualism. Autio, Pathak och Wennberg (2010) hävdar att dessa motstridiga resultat kan bero på hur man valt att mäta entreprenörskap. Individualism kan t.ex. vara värdefullt när det gäller att ta steget att starta själva företaget medan kollektivism spelar en betydelsefull roll när det t.ex. gäller att anskaffa kapital, då de tre F:en (Fools, Friends and Family) är viktiga och värdefulla. Författarna menar mer specifikt att i mer kollektivistiska samhällen kommer färre att starta företag,

då entreprenörskap utgör en potentiell utmaning av etablerade samhällenormer. Däremot hävdar de att när ett företag väl har startats, kan kollektivistiska normer vara positivt förknippade med företagets tillväxtambitioner, eftersom kollektivism uppmuntrar risktagande genom samhällelig riskdelning (Evsey & Musgrave, 1994). För att testa dessa idéer så kombinerade Autio och hans kollegor data om individers start-up-beteende och deras tillväxtambitioner från 28 länder som deltagit i Global Entrepreneurship Monitor (GEM) med data om kulturella mönster från Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). Genom att analysera dessa data både mellan länder och över tid, fann de att ländernas kollektivistiska beteende hade ett negativt inflytande på sannolikheten att en slumpmässigt utvald individ startar ett företag, men ett positivt samband med företags tillväxtambitioner.

Det bör påpekas att i den här texten fokuserar vi på vinstdrivet entreprenörskap, d.v.s. på start och drift av traditionella företag. Forskningsfälten socialt entreprenörskap och samhällsentreprenörskap är växande inom entreprenörskapsforskningen. Det är rimligt att anta att länder med en hög grad av kollektivism också skulle kunna ha en högre grad av socialt entreprenörskap och icke-vinstdrivande företag. Helt enkelt eftersom sociala entreprenörer och samhällsentreprenörer primärt drivs av andra faktorer än vinst. Forskning som visar dessa samband känner vi inte till, men vore mycket intressant.

Osäkerhetsundvikande. Osäkerhetsundvikande refererar till i vilken utsträckning individer i ett givet samhälle känner sig hotade i tvetydiga situationer, i vilken utsträckning de föredrar ordning och regelbaserad minskad osäkerhet samt i vilken utsträckning osäkerheten i allmänhet tolereras i ett samhälle (Sully de Luque & Javidan, 2004). Är det hög grad av osäkerhetsundvikande i en kultur så föredrar individerna i denna att det finns regler, planer och strategier att förhålla sig till, därmed undviks osäkerhet. I Hofstedes definition är osäkerhetsundvikande ”i vilken utsträckning medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer” (Hofstede, 1991, s. 113).

Som exempel på osäkerhetsundvikande kulturer nämns ofta Japan och Tyskland. I Japan ser man detta genom de många ritualer som finns integrerade i samhället t.ex. genom hur man hälsar, vem som talar i vilken ordning vid ett möte, etc. I Tyskland ser man detta t.ex. genom strävandet efter perfektion i ens arbetsuppgifter, fokuseringen på ordning och reda, samt ett fokus på väl definierade ansvarsområden och rollfördelning bland både ledare och medarbetare i företag (Freese, 2005). Osäkerhetsundvikande är en potentiellt viktigt faktor för entreprenörskap

då benägenhet för risktagande och förmåga att hantera osäkra situationer generellt är centrala begrepp i teorier om entreprenörskap (Kihlstrom & Laffont, 1979; Knight, 1921; Sarasvathy, 2001). Ett vanligt antagande i litteraturen är att det finns ett negativt samband mellan samhällens osäkerhetsundvikande och deras nivå på entreprenörskap, på grund av riskerna förknippade med att bli entreprenör (Hayton, George, & Zahra, 2002). Att lämna en fast anställning för att starta ett eget företag innebär att man lämnar en (i alla fall upplevd) säker tillvaro och istället möter en mer okänd och osäker situation. De empiriska resultaten är dock motstridiga, möjligtvis då detta dock främst undersökts på individ- och företagsnivå (Hansen m.fl., 2009). Wennekers m.fl. (2007) studerade sambandet mellan osäkerhetsundvikande och graden av företagsägande i 21 OECD-länder under åren 1976, 1990 och 2004. De fann ett positivt samband mellan osäkerhetsundvikande och företagsöverlåtelser, och spekulerade i att detta kan ha varit på grund av att länder med starkt osäkerhetsundvikande kultur också återspeglar en mer restriktiv arbetsmiljö, vilket kan uppmuntra individer att undkomma sådana restriktioner genom att grunda egna företag. En annan studie av Shane (1993) studerade effekten av osäkerhetsundvikande på andelen ”innovationer” – mätt som antalet nya varumärken registrerade. Han fann att osäkerhetsundvikande konsekvent hade ett negativt samband med nya varumärken. I en uppföljande studie baserat på Hofstedes kulturella dimensioner och enkätdata från 4 400 chefer i mer än 15 länder, visade Shane (1995) att osäkerhetsundvikande också hade ett negativt samband med företagens sannolikhet att godkänna innovationsprojekt inom etablerade organisationer. I en annan studie fann dock Steensma och kollegor (2000) att osäkerhetsundvikande hade en svag positiv effekt på sannolikheten att små entreprenörsföretag bildar teknikallianser med etablerade företag. Dessa motstridiga resultat beror sannolikt både på den typ av statistiska modeller som använts, liksom vilket mått på entreprenörskap och innovation som författarna använt. Det är rimligt att tro att en kultur där det finns regler, planer och strategier skulle kunna vara gynnsam för uppfinningar och innovationer då dessa ofta bygger på forskning och hårt arbete.

Prestationsbehov. Den kulturella normen prestationsbehov speglar i vilken utsträckning ett samhälle uppmuntrar och belönar innovation, hög kvalitet och prestationsförbättringar (Javidan, 2004). Den kanske mest kända teorin om prestationsbehov presenterades av Max Weber (1905), som ansåg den kulturella normen prestationsbehov vara en viktig särskiljande aspekt mellan katolska och protestantiska religioner. Den protestantiska arbetsmoralen betonar pedantiskt utförande av sitt dagliga arbete som ett inneboende mänskligt värde, och poängterar vikten av arbetsrelaterad bedrift som ett viktigt mål i livet (Barro & McCleary, 2007). Autio och kollegor (2010) fann i sina studier ett starkt samband mellan den kulturella normen för prestationsbehov och sannolikheten att individer startar företag, liksom sannolikheten att individer söker att växa sina företag.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det saknas entydliga forskningsresultat hur Hofstedes och GLOBE-projektets dimensioner kan förklara entreprenörskap i ett land. Den främsta förklaringen är sannolikt att det inte har gjorts systematiska nationella studier där man har studerat kultur och entreprenörskap. Dessutom är kultur något som kan förstås på olika analysnivåer. Vi lämnar härmed Hofstedes dimensioner och ser hur kultur kan förstås på individnivå, organisationsnivå samt på regional nivå.

Kultur ur individens perspektiv

För att förklara hur kulturen påverkar entreprenörskap måste vi ställa oss frågan: Om två identiska personer hamnade i vitt skilda miljöer, vilken av dessa miljöer skulle öka sannolikheten att personen söker starta företag eller kommersialisera en innovationer?. I det här sammanhanget definierar vi entreprenörskap som en person som identifierar och exploaterar nya affärsmöjligheter (Shane & Venkataraman, 2000). Denna process sker i ett socialt och kulturellt sammanhang som entreprenören inte kan undgå att påverkas av (Jack & Anderson, 2002; Thornton, 1999). Att investera sina egna och eventuellt andras tid och resurser för att exploatera en affärsmöjlighet är ett riskfyllt agerande som kan leda till negativa konsekvenser om det misslyckas (Busenitz, 1999). Både framgång och misslyckande kan påverka individens ekonomiska och sociala position, beroende på om entreprenörskap stämmer överens med rådande sociala och kulturella normer (Ajzen, 1991; Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000). Detta är inte oviktigt. Vissa forskare hävdar att sociala och kulturella normer kan ha större vikt på individers beslut att ”våga ta steget” jämfört med deras egna kunskaper och förmågor (Wennberg & Autio, 2009).

Som påpekats tidigare, en person som bor och lever i Växjö i Småland är dels påverkad av den svenska kulturen, dels av den småländska. Han eller hon är dessutom påverkad av andra sociala sammanhang som företag, organisationer och nätverk. Vi ser det som rimligt och lämpligt att ha individen som analysnivå för att förstå kopplingen mellan kultur och entreprenörskap, dock är det viktigt att komma ihåg att normer och värderingar som är rådande för individen inte är huggna i sten utan de kan förändras beroende på tidpunkt och sammanhang. Det bör även påpekas att det kan vara omöjligt, och till och med ointressant, att veta om en norm eller värdering är nationell eller ej. Men generellt, förstår vi mer om rådande normer och värderingar kopplat till entreprenörskap på individnivå så är det även möjligt att arbeta med hur föreställningsbilder – normer och värderingar kan förändras. Idag vet vi t.ex. att entreprenörskap är ett manligt könat begrepp (Ahl, 2004). Länge var det så att när gemene man tänkte på en entreprenör så tänkte han eller

hon på en man. Med denna vetskap kan vi på olika sätt arbeta med att synliggöra och stödja kvinnor som är entreprenörer, och på så sätt förändra den norm i samhället som säger att en entreprenör är en man.

Kultur på organisationsnivå

Väldigt mycket forskning om kultur har gjorts på organisationsnivå. Organisationskultur är ett område inom organisationsteoretiska studier. När det gäller organisationskultur och entreprenörskap finns det inte så många studier gjorda. Det är möjligt att se organisationskulturen som en strategisk resurs för företaget (Barney, 1991). Om värderingarna i en organisation är att det är positivt att de anställda lär sig nya saker, uppmuntras att ta risker och att pröva sig fram kan man tolka det som att kulturen är tillåtande och att denna kultur gynnar entreprenörskap och innovation. Även om det kan verka svårförståeligt så är detta ett begrepp som många företagsledare jobbar aktivt med i sina organisationer. Organisationskulturen ses då som ett verktyg som man styr och utvecklar organisationen med, till exempel med hjälp av berättelser, symboler, och aktiv socialisering av nyrekryterade. Ett exempel på en organisation med en stark företagskultur är IKEA. Det finns berättelser, symboler och historier kring IKEA och dess grundare Ingvar Kamprad. Med hjälp av dessa fortlever kulturen och den representerar något för IKEAs anställda. I ägarledda företag som ägs och drivs av dess grundare, kan man ofta se att grundaren har präglat företagets kultur (Melin, 1982). Ägarens normer och värderingar tenderar att påverka företaget och vad som är tillåtet, eller inte tillåtet. En förklaring till att kultur är särskilt tydlig i denna typ av företag är att ägaren ofta är synlig i organisationen och hans eller hennes värderingar avspeglar sig i den. Professor Saras Sarasvathy berättade vid ett tillfälle om två exempel från sin forskning. Då de är ytterst illustrativa har vi valt att återberätta dem här: I den ena organisationen var företagsledaren en gammal militär som älskade att jogga och på det företaget såg man dagligen en stor skara av de anställda ge sig ut på längre joggingturer. På det andra företaget älskade företagsledaren att fika, på receptionsdisken satt en stor nallebjörn och varje eftermiddag var det gemensam fika. Saras poäng var, att här hade två företagsledare skapat miljöer som präglades av vad som var viktigt för dem själva. Ett svenskt exempel är företagen SIGMA och Epsilon, två välkända IT-företag i södra Sverige som grundats av entreprenören Dan Olofsson. Dan Olofsson och hans fru Christina grundade och driver projektet Star for Life, ett projekt i vilket de arbetar för att sprida kunskap om HIV och Aids i södra Afrika via befintliga skolor. På företagen SIGMA och Epsilon har projektet Star for Life blivit del av organisationens kultur (Blombäck & Wigren, 2009). Anställda känner väl till projektet och kan på olika sätt engagera sig i det.

En viktig fråga i ovanstående exempel är givetvis – vad händer med de anställda som inte gillar att jogga, eller inte är så förtjusta i att fika? Jo, sannolikt söker de sig till en annan organisation och ersätts av anställda som bättre passar in i den rådande kulturen. Detta leder till att organisationens kultur institutionaliseras och de strukturer som råder blir än starkare. Detta kan skapa en stark samhörighet i företag som kan hjälpa till att överbrygga svåra perioder, men också skapa risk för ”groupthink” och svårigheter att styra verksamheten i ny riktning, även om det blir viktigt att göra så. Det är svårt, om inte omöjligt, att kopiera en organisations kultur. Det är även svårt att förändra en etablerad kultur (Carroll & Harrison, 2005). Kulturen är det samlade resultatet av de artefakter, uttalade och icke uttalade värderingar, och underliggande antaganden som finns i en organisation.

Att skapa förståelse för en kultur innebär vanligtvis att man fokuserar på att förstå vilka normer och värderingar som är rådande. Kultur är något som utvecklas över tiden och kan förstås som samspelet mellan värderingar, historia och den lokala kontext som t.ex. ett företag befinner sig i. Om en genomgående värdering i en organisation är att höga försäljningssiffror är det enda som räknas så säger denna åsikt något om organisationens normer och värderingar och därmed något om organisationens kultur. Ett problem med den tidiga forskningen om organisationskultur var att många utgick ifrån att samtliga i gruppen delade samma normer och värderingar, det vill säga att alla tyckte, tänkte och resonerade lika. Senare forskning visade att osäkerhet och motsättningar också skapar kultur, och att bara för att man arbetar i samma företag, är med i samma förening, nätverk eller familj så tänker och tycker man inte nödvändigtvis lika (Meyerson & Martin, 1987; Alvesson, 2002; Martin, 2002). Våra åsikter, normer och värderingar utvecklas i möten med andra individer i olika sammanhang, men då vi i våra liv deltar i olika sammanhang så präglas vi även av de möten som äger rum utanför organisationens, föreningens, nätverkets eller familjens väggar. De normer och värderingar vi bär med oss är ett resultat av många möten.

Det är möjligt att göra en studie av en organisations kultur och fokusera på de normer och värderingar som de anställda delar (jfr Meyerson & Martin, 1987; Alvesson, 2002; Martin, 2002). Det finns även studier som undersökte förekomsten av flera parallella och samverkande kulturer i en och samma organisation (jfr Barinaga, 2002; Feldman, 1991; Meyerson, 1991; Risberg, 1999; Van Maanen, 1991; Young, 1989). Det kan till exempel vara så att man i en organisation kan identifiera en kultur bland de anställda som arbetar med innovation och utveckling och en bland de som arbetar med ekonomifrågor. Vissa kulturforskare talar då om subkulturer inom en organisation. Andra forskare menar att kulturen

i en organisation förändras över tiden genom att den skapas och återskapas av de som är närvarande, men även beroende på de frågor som stöts och blöts i organisationen. Dessa forskare menar att kulturer är fragmenterade (Meyerson & Martin, 1987; Feldman, 1991; Meyerson, 1991; Risberg, 1999). Detta gör det intressant att även fokusera på konflikter, meningsskiljaktigheter och disharmoni i organisationer, vilket kan indikera inkonsekvens mellan de olika subkulturerna, eller att kulturen håller på att förändras.

Regionala aspekter på kultur

Det finns vissa regioner i världen som är extra framgångsrika, en sådan är givetvis Silicon Valley i Californien. Många forskare har försökt skapa förståelse för varför just dessa regioner blir så framgångsrika. Förutom de rent ekonomiska förklaringsmekanismerna så har forskare pekat på att de sociokulturella faktorerna ”rädsla för att misslyckas” eller ”social acceptans för misslyckande” är mer eller mindre vanliga i vissa regioner, vilket kan påverka nivån på entreprenörskap (Wagner & Sternberg, 2004). Specifikt så kan en social acceptans för misslyckande vara viktigt när det gäller riskfyllda aktiviteter, såsom att starta ett tillväxtorienterat företag där det kan krävas flera försök för att bli en framgångsrik entreprenör (Bowen & De Clercq, 2008; Falkenhall & Wennberg, 2010). Alla regioner ser olika ut och bär sin egen historia, därmed är det svårt – om inte omöjligt – att generalisera när det gäller regionala aspekter på kultur. En region som under många decennier lyfts fram som speciell i Sverige är Gnosjö med sin särskilda anda. Då en av textens författare (Wigren, 2003) följt Gnosjö under en längre tid har vi valt att exemplifiera med Gnosjö i den här texten.

Gnosjö är ett samhälle där den sociala kontrollen är stark, man vet vad som händer och sker. Detta beror delvis på att företagandet är ”socialt inbäddat”. Som företagare styrs man inte bara av det som är ekonomiskt rationellt utan tar även helt andra hänsyn som omsorg om grannen, kollegorna och samhället i stort. När man ses i olika sammanhang i samhället talar man även om företaget och företagandet. Historiskt var livet som företagare något naturligt och uttalandet ”kan han så kan jag” är typiskt för Gnosjö. Att vara företagare i Gnosjö har inte betraktats som så märkvärdigt och speciellt, det finns och har alltid funnits lokala förebilder nära. Idag är det delvis annorlunda, då det är kostsamt att starta ett tillverkande företag. En dominerande föreställningsbild i Gnosjö var att ett företag tillverkar produkter (Wigren, 2003). Detta har delvis förändrats över tiden och idag har framgångsrika Gnosjöföretag en stor förståelse för vikten av marknadsföring och försäljning och de har idag betydligt fler tjänstemän anställda än tidigare.

Många av de tillverkande företagen i Gnosjö är underleverantörer till större företag. De flesta företagen är familjeföretag och leds av företagaren som grundat eller tagit över företaget. Många av familjeföretagen har funnits i generationer och har utvecklats tillsammans med sina kunder, nationella såväl som internationella. De har haft förmågan att tillmötesgå sina kunders speciella önskemål och har tack vare nedärvd kompetens och klurighet successivt utvecklats.

Enligt entreprenörskapsprofessorn Bengt Johanisson bör entreprenörskapet i Gnosjöregionen ses som kollektivt snarare än individuellt – när företagen vid Stockholmsutställningen 1897 hade en gemensam monter pryddes den av texten 'Gnosjös kollektiva företagsamhet'. Regionens företag är koncentrerade till ett fåtal branscher (mest metall och plast), vilket innebär att de flesta av företagen där sysslar med en snarlik produktion - även om man söker sig till olika nischer av marknaden. Traditionen att imitera och vara måttligt nyskapande genom innovationer är en konsekvens av att många av företagen är avknoppningsföretag, d.v.s. som anställd inser man att man skulle kunna utföra en viss syssla i egen verksamhet och den förra arbetsgivaren blir den största kunden. Tillsammans är Gnosjös företagare entreprenöriella och konkurrenskraftiga. Kommer det in en order som en företagare inte har möjlighet att ta, så kan den antingen läggas ut till ett grannföretag men företagaren som fick förfrågan om ordern behåller kontakten med kunden, eller så hänvisar man kunden vidare till ett annat företag i bygden. Man vet ju tack vare de täta personliga kontakterna vem som har förmågan att ta sig an ordern.

I Gnosjö finns det två industrimuseer som lämnar ett kulturarv till eftervärlden. Museerna ger besökarna en möjlighet att konkret få ta del av den lokala industrins utveckling ur ett historiskt perspektiv. På Töllstorps industrimuseum får besökaren en mer generell bild av småindustrin i Gnosjös framväxt, från 1700-talet och framåt. I den autentiska miljön kan man se och lära sig hur metalltråden har dragits och bearbetats för att sedan förädlats till allt från metallduk (som till exempel användes för tillverkning av silar) till musfällor, säkerhets- och hårnålar, hyskor och hakar. Museet ligger vid en bäck där naturen påminner om Johan Bauers skogar. Det andra industrimuseet i Gnosjö kommun är en gammal metallfabrik: Hylténs. En stor del av dagens Gnosjöföretag härstammar genom generationer av avknoppningar från denna industri. Hylténs, en gång banbrytande med tidig elkraftsdrift, bedrev verksamhet mellan 1874 och 1974. Eftersom få investeringar skedde under företagets andra halvsekel möter man en industri där tiden tycks ha stått still. Förutom Töllstorp och Hylténs driver kommunen projektet Kulturarv Marieholm som har som mål att utveckla det forna brukssamhället Marieholm med omnejd

till ett kulturturistiskt och naturromantiskt besöksmål. Katarina Petersson (2002) påpekar i sin avhandling att de utrymmen för företagsamhet som man har valt att bevara i Gnosjö är främst manliga till sin natur. Detta är en konsekvens av att det bara är den traditionella industrin och då arbetet på verkstadsgolvet som lyfts fram. På Töllstorps industrimuseum får besökarna ändå ta del av hur kvinnornas och barnens liv i bygden tedde sig historiskt. Mycket av produktionen utfördes nämligen av dem i hemmen. Dessutom var hemmen viktiga av andra skäl. Det var här som barnen skolades in i ett framtida liv som företagare och det var här som företagaren socialiserade med stamkunder och återkommande leverantörer.

I en etnografisk studie av Gnosjöandan fann Wigren (2003) att det gick att identifiera tre så kallade värdekällor i Gnosjö. Dessa var den protestantiska etiken, familjen och historien. Baserat på ett empiriskt material som byggde på ett års närvaro i Gnosjö fann Wigren att en förklaring till den så kallade Gnosjöandan var kyrkan, och kyrkans roll i samhället. Trots att endast fåtalet idag tillhör en frikyrka i regionen så hade väckelserörelsen en viktig roll. Normer och värderingar som finns i samhället idag, som att man ska värna om sin nästa är värderingar som kan härledas till kyrkan. Att vara hårt arbetande är och har alltid varit en viktig norm i samhället. Familjen, den andra värdekällan, är och har varit viktig. En stor del av företagandet organiseras utifrån familjen, och de roller man har i familjen. I många fall är det mannen som har huvudansvar för företaget och kvinnan för hemmet. Slutligen historien, inte minst genom att bevara historien genom de industrimuseer man har, visar man på historiens roll. I Gnosjö är man stolt över sin historia. Dessa tre värdekällor visar att det som är unikt för andan i Gnosjö, d.v.s. kulturen där, inte så lätt kan överföras till en annan region eller plats. Varje plats eller region är präglad av sin kultur, och denna är förankrad i historien och de tillgångar och resurser som finns där.

I ett kapitel i boken Att förstå strategi (Melander & Nordqvist, 2008) skriver Wigren (2008) om hur den regionala kulturen i Gnosjö påverkar kulturen i företagen på orten. Normer och värderingar som är viktiga i regionen är även viktiga när företagen utformar sina strategier. Företagets lokala inbäddning får konsekvenser för företagens strategiska handlande och utveckling. För att förstå företags strategiska arbete kan det vara en poäng att studera den lokala miljö där de är verksamma, då den lokala kulturen kan påverka praktiken i företaget, d.v.s. strategierna. Det är på företagsnivå man följer normer och värderingar och därmed blir de lokala normerna och värderingarna viktiga delar av det enskilda företagets strategi. Man kan säga att företag manifesterar lokala samhällskulturer. En annan studie av Davidsson (1995) kartlade den regionala kulturen för entreprenörskap i

sex svenska regioner och fann att även om de kulturella skillnaderna mellan regioner i Sverige inte är speciellt stora så finns dock ett antal distinkta och statistiskt signifikanta skillnader. Specifikt så fann Davidsson att respondenter i Stockholm och i områden som betecknas som ”regionala centrum” uppvisade högre ”entreprenöriella värderingar” än respondenter bosatta i mindre städer dominerade av en enda stor arbetsplats. Det är viktigt att komma ihåg att varje region bär sin historia, och för att förstå vilka normer och värderingar som råder i en region är det nödvändigt att göra nära studier där normer och värderingar kan identifieras.

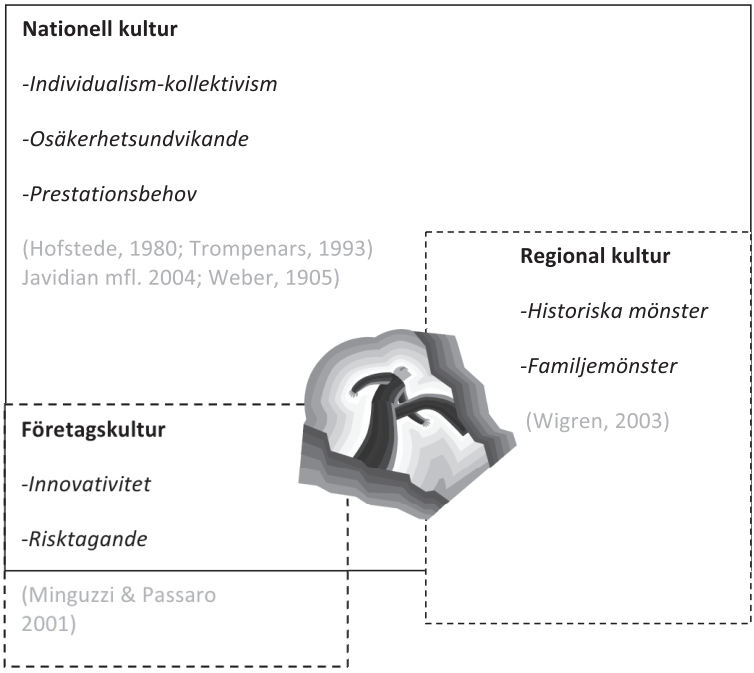
Nationella aspekter på kultur

Innan vi avslutar denna text med att peka på möjlig framtida forskning vill vi återvända till nationella aspekter på kultur. Samtidigt som forskningen enats om att kulturella normer är viktiga, har studier som specifikt undersökt effekten av kulturella normer på individers entreprenöriella beteenden tenderat att vara oense om detaljer. I en studie av MBA-studenter i sex östasiatiska och fyra anglosaxiska länder fann Begley och Tan (2001) att den kulturella normen individualistiskt beteende hade ett negativt samband med individers värderingar av innovation, i motsats till teorin att individualism utgör en positiv inverkan på entreprenöriella beteenden. De Clerq m.fl. (2010) redovisade en positiv relation mellan ”föreningsliv” (en proxy för kollektivism) och andelen entreprenörer i olika länder, också i kontrast med etablerade föreställningar att entreprenörskap är relaterat till individualism och inte kollektivism. Wennekers m.fl. (2007) redovisade ett positivt samband mellan osäkerhetsundvikande och individers entreprenöriella beteenden, trots att teorin bakom entreprenörskap säger att entreprenörer behöver hantera osäkerhet. Varför dessa motstridiga mönster i forskningen? Det finns två troliga anledningar. En anledning kan vara att entreprenörskapsforskning ofta har operationaliserat kulturella normer på individnivå genom enkäter, och därmed ignorerar det faktum att, kulturella normer – som en inkapsling av ett gemensamt trossystem – är i grunden en kollektiv konstruktion (Hofstede, 1980). För att undersöka relationen mellan kulturella normer och entreprenörskap behöver man därför separata mått på kultur och separata mått på entreprenörskap. En annan anledning är att det finns olika definitioner av entreprenörskap och därmed olika sätt att mäta entreprenörskap. Om man definierar entreprenörskap som ”Innovativt kombinerande av resurser för nya affärsändamål” (Schumpeter, 1934) eller ”att identifiera och exploatera nya affärsmöjligheter” (Shane & Venkataraman, 2000) är det inte säkert att antalet småföretagare eller antalet nya företagare är de mest lämpliga måtten. För att bena ut vad forskningen om kulturella normer har kommit fram till – och vilka luckor som återstår – kommer vi därför här att kortfattat behandla de olika studier som undersökt specifika normer, samt hur de mätt entreprenörskap.

Intressanta frågeställningar för framtida forskning

Enligt Hofstedes (1980) teori om kultur kan man se kultur som olika ”lager” av normer och värderingar som påverkar människors beteende. Vissa lager är mer centrala än andra (t.ex. de relaterade till religion till skillnad från de relaterade till politik). De olika kulturella lagren existerar också på olika analysnivåer, vissa mer abstrakta (som t.ex. de som existerar på nationell basis) och vissa mer konkreta (de som existerar på en specifik arbetsplats eller företag). Som vi illustrerar i figur 1 nedan kan alltså dessa kulturella lager ses som lådor som är kapslade inuti varandra. Även om vissa kulturella företeelser påverkar entreprenörskap finns det många andra som har liten eller ingen effekt på entreprenörskap.

FIGUR 1: KULTURELL PÅVERKAN PÅ ENTREPRENÖRSKAP FRÅN OLIKA NIVÅER I SAMHÄLLET.



Med figur 1 vill vi illustrera hur en individ (entreprenör eller inte) är ”inbäddad” i olika lager av kultur, vilket påverkar hur hon eller han tolkar vad som är lämpligt eller mindre lämpligt beteende. Individens nationalitet (både där hon är bosatt,

men framförallt där hon är uppvuxen) påverkar graden av individualism, osäkerhetsundvikande, och prestationsbehov vilka alla är faktorer som funnits samvariera med sannolikheten att starta företag, växa företag, och lansera innovationer. Utöver detta påverkas individen också av den närmiljö (region) där hon är bosatt, med allt från ekonomiska och historiska faktorer till familjemönster (t.ex. om familjen hjälper varandra ekonomiskt eller ej, om kvinnor och män förväntas arbeta på lika villkor, o.s.v). Slutligen påverkas, och påverkar, individen den kultur som råder på hennes nuvarande arbetsplats.

Diskussion och slutsatser

I den här texten har vi försökt att visa kopplingen mellan kultur och entreprenörskap, genom att skriva om forskning inom området. En del forskning har gjorts men förhållandevis lite, givet att kultur är ett sådant komplext begrepp men ändå ses som oerhört centralt bland såväl entreprenörer som ledare i stora etablerade företag. Vi tror att det är viktigt att fler studier görs, på olika analysnivåer. Det är även viktigt att förstå kopplingen mellan de olika nivåerna. Vi avslutar texten med att peka på de implikationer vi kan se för företagare, företagsledare och beslutsfattare.

Implikationer för företagare och företagsledare

Många storföretagsledare jobbar aktivt med att arbeta fram en företagskultur som de hoppas ska lägga grunden till långsiktig framgång i företaget. Som redan påpekats finns det forskare som menar att det går att styra ett företag eller en organisation med dess kultur, medan andra menar att kultur eller kulturer finns där det finns människor som interagerar. Företag är inbäddade i sin lokala miljö och det är mycket som påverkar kulturen på ett företag, bland annat den lokala miljön, företagets historia, branschen, efterfrågan, ägarstrukturer, förebilder med mera. Denna komplexitet berörs sällan. När det gäller ägarledda företag som ägs och drivs av dess grundare, kan man ofta se att grundaren har präglat företagets kultur (Melin, 1982). Men om grundaren försvinner – vad händer då? I fallet IKEA pratas det ofta om att strukturer för rekrytering och socialisering byggts upp så att den rådande kulturen ska bäras vidare även då Ingvar Kamprad dragit sig tillbaka och någon dag försvinner (helt) från bolaget. I företaget Apple talar dock snarare vissa om att Steve Jobs frånfall kan leda till att företagets kultur förändras – på gott eller ont – då företagsledaren i hög grad dominerande företaget. En stark organisationskultur som bygger på en ensam dominerande ledare kan ha negativa konsekvenser om ledaren plötsligt faller ifrån – eller likväl om omvärlden förändras

och den rådande kulturen inte längre visar sig vara framgångsrik (Mintzberg & Westley, 1992). Google är ett exempel på ett företag där man har arbetat aktivt med att försöka bygga en kreativ kultur från början. Som anställd på google har man en viss procent av sin arbetstid då man får syssla med andra saker än arbetet för att få stimulans och inspiration. Man har även byggt kreativa miljöer i företaget där de anställda kan mötas.

Tidigare i texten har vi exemplifierat med Gnosjö och Gnosjöandan. En utmaning många företagsledare i Gnosjö pekar på idag är att ungdomarna i regionen väljer att läsa teoretiska linjer istället för mer praktiska industriprogram. Ungdomarna i regionen skaväljer teoretiska program, möjligen för att de inte finnerindustriarbete attraktivt. Företagen har därmed, sannolikt, inte lyckats förmedla hur det är att arbeta inom industrin. Om en större förståelse funnits för hur ungdomar ser på industrin hade företagen möjligen kunnat arbeta mer preventivt för att minska risken att lida brist på arbetskraft. Detta exempel visar på vikten av att förstå rådande normer och värderingar både inom organisationen ochutanför.

Implikationer för beslutsfattare

I offentlig debatt pratas det ibland om att ”vi måste bli en mer innovativ nation” och i vissa nationer såsom Singapore och Kina sker politiska och ekonomiska reformer som syftar till just detta. Vilket stöd finns det för sådana program i forskningen? Studierna av Pathak, Autio och Wennberg (2010) påvisar att inte bara kulturella sammanhang har en direkt inverkan på individens entreprenöriella beteende, men också att den relativa vikten av individers resurser såsom erfarenheter och kapital blir mer eller mindre viktiga beroende på den rådande kulturen. Specifikt så pekar det på att i osäkerhetsundvikande kulturer, där misslyckande inte ses med blida ögon, är det viktigare för en framgångsrik entreprenör att tidigare ha startat företag, jämfört med osäkerhetstoleranta kulturer där misslyckande inte ses som ett stigma. Forskarna drar slutsatsen att samhällen med låg institutionell kollektivism bör söka bygga mekanismer som minskar riskerna med att investera resurser i tillväxtföretag. Andra initiativ skulle kunna försöka mildra den negativa effekten av en osäkerhetsundvikande kultur för att uppmuntra mer entreprenöriellt risktagande.

Frågan är dock i vilken grad offentliga beslutsfattare kan påverka sådana här kulturella faktorer? Nobelpristagaren Oliver Williamson (2000) har argumenterat att politikers förmåga att påverka mjuka institutioner såsom kulturella normer är mycket begränsade, jämfört med deras förmåga att påverka hårdare institutioner såsom lagar, regler och ekonomiska reformer. Kulturella normer är i allmänhet

något som förändras långsamt över tid och som också påverkas av andra samhällsfaktorer. Här kan man dock säga att ett paradigmskifte faktiskt skett i Sverige, då entreprenörskap och innovativitet idag faktiskt ses som något gott som bör uppmuntras i de flesta sammanhang, oavsett vem man frågar. Givetvis kan mer göras. Om något, så indikerar forskningen att beslutsfattare som söker uppmuntra entreprenörskap bör främja entreprenöriella förebilder och även försöka öka toleransen för ifrågasättande av vedertagna normer och lösningar på t.ex. skolor och arbetsplatser. Likväl som den populäre brottaren ”Hoa-Hoa” Dahlgren användes för att förespråka ett jämställt uttag av föräldraledighet på 1980-talet kan tävlingar såsom ”Entrepreneur of the Year” och TV-programmet ”Draknästet” faktiskt i någon mån sägas sprida signaler om att entreprenörskap är något fint och viktigt. Särskilt angeläget är sannolikt detta i miljöer där graden av entreprenörskap är relativt låg och få har personliga kontakter med entreprenörer i sin vardag.

Referenser

Ahl, H. (2004). *The Scientific reproduction of gender inequality – A Discource Analysis of Research Texts on Women´s Entrepreneurship*. Liber.

Ailon, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: Culture’s Consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review,* 33(4): 885–904.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 50(2): 179-211.

Aldrich, H.E. 1999. *Organizations Evolving*. Newbury Park, CA: SAGE.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational Culture*. London: Sage.

Autio, E. (2007). GEM 2007 Report on High-Growth Entrepreneurship, GEM Global Reports. London: GERA.

Autio, E. Pathak, S. & Wennberg, K. (2010). Culture’s Consequences for Entrepreneurial Behaviour. Arbetsmanus.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.

Barinaga, E. (2002). *Levelling vagueness - a study of cultural diversity in an international project group.* Doctoral thesis, Stockholm School of Economics, EFI, The Economic Research Institute, Sweden.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-119.

Barro, R.J. & McCleary, R.M. (2007). Political economy and Religion in the Spirit of Max Weber. In R. Swedberg and V. Nee (Eds). *On Capitalism* (pp.190-219). Palo Alto: Stanford University Press.

Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy,* 98(5).

Begley, T. M. & W. L. Tan. (2001). The socio-cultural environment for entrepreneurship: A comparison between East Asian and Anglo-Saxon countries. *Journal of International Business Studies*, 32(3): 537-53.

Blombäck, A. och Wigren, C. (2009). Företaget som samhällsentreprenör. I Gawell, M., Johannisson, B., och Lundqvist; M. (red). Samhällets Entreprenörer: *En forskarantologi om samhällsentreprenörskap*. KK-stiftelsen, Stockholm.

Bowen, Harry P. & De Clercq, D. (2008). Institutional Context and the Allocation of Entrepreneurial Effort. *Journal of International Business Studies*, 39(1): 747 - 767.

Busenitz, L. W. (1999). Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3): 325-40.

Carroll, G. R., & Harrison, R. (2005). *Culture and Demography in Organizations* Princeton, NJ: Princeton University Press.

De Clercq, D., Danis, W. M., & Dakhli, M.. (2010). The moderating effect of institutional context on the relationship between associational activity and new business activity in emerging economies. *International Business Review,* 19(1): 85-101.

Davidsson, P. (1995). Culture, structure and regional levels of entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development,* 7: 41-62.

Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W.B.. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 189-216.

Dichtl, E., Koeglmayr, H. G., & Mueller, S.. (1990). International Orientation as a Precondition for Export Success. *Journal of International Business Studies*, 21(1): 23-40.

Evsey, D. D. & Musgrave, R.A. (1944). Proportional income taxation and risk-taking. *Quarterly Journal of Economics,* 58: 388-422.

Falkenhall, B. & Wennberg, K. (2010). Företagare i insolvens och misslyckandets stigma. *Ekonomisk Debatt*, Mars.

Feldman, M. (1991). *The Meanings of ambiguity: Learning from stories and metaphors*. In P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Reframing organizational culture (145-156). Thousand Oaks: Sage.

Freese, M. (2005). Grand theories and mid-range theories: Cultural effects on theorizing and the attempt to understand active approaches to work. In K.

Smith and M. Hitt (Eds.) *Great Minds in Management* (pp. 84-108). Oxford: Oxford University Press.
Freytag, Andreas & Roy Thurik. (2007). Entrepreneurship and its determinants in a cross-country setting. *Journal of Evolutionary Economics*, 17(2): 117-31.
Gelfand, M., Bhawuk, D., Nishii, L., & Bechtold, D.. (2004). Individualism and collectivism. In House, R, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (eds) *Culture, leadership, and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Giddens, A. (1993). *Sociology.* Cambridge: Polity.
Hansen, J.D., Deitz, G., Tokman, M., Marino, L. & Weaver, K.M. (2009). Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Venturing,* In press.
Hayton, J.C., George, G. & Zahra, S. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(4): 33.
Hessels, J., van Gelderen, M., & Thurik, R.. (2008). Drivers of entrepreneurial aspirations at the country level: the role of start-up motivations and social security. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 4(4): 401-17.
Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publishers.
Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Newbury, UK: McGraw-Hill.
House, R.J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*: The GLOBE Study of 62 Societies. London: Sage.
Jack, S. L., & Andersen, A. R. 2002. Effects of Embeddedness upon the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 17(5): 467-487.
Javidan, M. (2004). Performance orinetation. In House, R.J., P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, & V. Gupta (eds.), *Culture, Leadership, and Organizations*: *The GLOBE Study of 62 Societies.* London: Sage.
Kihlstrom, R. E., & Laffont, J.-J. (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *The Journal of Political Economy*, 87(4): 719-748.
Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin Company.
Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6): 411-432.
König, C., Steinmetz, H., Frese, M., Rauch, A., & Wang, Z. M.. (2007). Scenario-based scales measuring cultural orientations of business owners. *Journal of Evolutionary Economics*, 17(2): 211-39.

Martin, J. (2002). *Organizational culture mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.

McGrath, R.G., MacMillan, I.C. & Scheinberg, S. (1992). Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(2): 115-35.

Melin, L. (1982). *Managing Organizational Culture: A Case with a Shift from Patriarchal to Paralytic Culture*. Department of Management and Economics, Linköping University.

Meyerson, D. (1991). "Normal" ambiguity? A glimpse of an occupational culture. In P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing Organizational Culture* (131-145). Thousand Oaks: Sage.

Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies,* 24 (6), 623-647.

Minguzzi, A., & Passaro, R. (2001). The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. *Journal of Business Venturing*, 16(2): 181-207.

Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal,* 13: 39-59.

Morris, M. H., Avila, R. A., & Alien, J. (1993). Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship. *Journal of Managemen*t, 19(3): 595-612.

Mueller, S.N. & Thomas, A.S. (2000). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness *Journal of Business Venturing,* 16: 51-75.

Pathak, S., Autio, E. & Wennberg, K. (2010). Exit Experience, Social Norms, and Entrepreneurial Growth Aspirations: A Multi-Level Analysis. In Z. Zacharakis et al., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. College Park: Babson College.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.

Petersson, K. (2002). Företagande män och osynliggjorda kvinnor- Diskursen om Gnosjö ur ett könsperspektiv. Doktorsavhandling, Geografiska Regionstudier, Nr. 49, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala Universitet.

Risberg, A. (1999). *Ambiguities Thereafter An Interpretative Approach to Acquisitions*. Doctoral Thesis No. 46, Lund Studies in Economics and Management, The Institute of Economic Research, Lund University, Sweden.

Salzer, M. (1994). *Identity across borders: a study in the "IKEA-world".* Dissertation. Linköping University.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effecuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review,* 26(2): 243-263.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism and collectivism: New cultural dimensions of values. In Kim, U., H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S-C. Choi, & G. Yoon (Eds) *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Newbury Park, CA: Sage.

Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8: 59-73.

Shane, S., L. Kolvereid, & P. Westhead. (1991). An Exploratory Examination of the Reasons Leading to New Firm Formation Across Country and Gender. *Journal of Business Venturing*, 6(6): 431-46.

Shane, S. (1995). Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles. *Journal of International Business Studies*, 26(1): 47-68.

Shane, S & S. Venkataraman. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-26.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Smith, P. B. & Bond, M.H. (1993). *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives*. Hemel Hempstead, UK: Harvester/Wheatsheaf.

Steensma, H. K., Marino, L. Weaver, K. M. & Dickson, P.H. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 43(5): 951-73.

Sully de Luque, M. & Javidan, M.. (2004). Uncertainty avoidance. In House, R.J., P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, & V. Gupta (eds.) *Culture, leadership, and organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Sørensen, J. (2007). Bureaucracy and entrepreneurship: Workplace effects on Entrepreneurial Entry. *Administrative Science Quarterly*.

Thessen, J.H. (1997). Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research. *Journal of Business Venturing,* 12: 367-84.

Thornton, P. h. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology,* 25: 19-46.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.

Trompenars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey.
Uhlaner, L.M. & Thurik, A.R.. (2007). Postmaterialism influencing total entrepreneurial activity across nations. *Journal of Evolutionary Economics,* 17(2).
Van Maanen, J. (1991). The smile factory: Work at Disneyland. In P.J. Frost, F.M. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (55-57). Thousand Oaks: Sage.
Wagner, J. & Sternberg, R.. (2004). Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data. *The Annals of Regional Science*, 38(2): 219-40.
Weber, M. (1905). The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. Berlin.
Wennberg, K. & Autio, E. (2009). *Social Interactions and Entrepreneurial Activity*. Working paper.
Wennekers, S., Thurik, R., Stel, A. & Noorderhaven, N.. (2007). Uncertainty avoidance and the rate of business ownership across 21 OECD countries, 1976-2004. *Journal of Evolutionary Economics*, 17(2): 133-60.
Wigren, C. (2003). *The spirit of Gnosjö – The grand narrative and beyond*. Doktorsavhandling, Internationella Handelshögskolan i Jönköping, Nr. 017, Högskolan i Jönköping.
Wigren, C. (2008). Hur lokal kultur påverkar företagets strategiska handlingar - exemplet Gnosjö. I Melander, A. & Nordqvist, M (eds.) *Att förstå strategi process och kontext.* Lund: Studentlitteratur.
Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3): 595-613.
Young, E. (1989). On the naming of the rose: Interests and multiple meanings as elements of organizational culture. *Organization Studies,* 10 (2), 187-206.

Författarna

KARL WENNBERG

Karl Wennberg är docent vid Handelshögskolan i Stockholm och forskare vid Ratio institutet. Hans forskning undersöker samspelet mellan sociala och ekonomiska faktorer för framgångsrikt entreprenörskap. Detta har publicerats i ett 40-tal artiklar och rapporter, och senast i boken *The Birth, growth and demise of Entrepreneurial Firms*. Karl har undervisat vid Stockholm School of Entrepreneurship och Imperial College London, och är verksam som rådgivare för offentliga beslutsfattare och privata företag.

CAROLINE WIGREN-KRISTOFERSON

Caroline Wigren-Kristoferson är docent i företagsekonomi och verksam vid CIRCLE, Lunds universitet och vid Malmö Högskola. Hennes forskning inriktar sig på entreprenörskap i olika kontexter och doktorsavhandlingen, *The Spirit of Gnosjö – The grand narrative and beyond*, baserades på en ettårig etnografisk studie i det industriella distriktet i Småland. Caroline har tidigare arbetat vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Hennes pågående forskning handlar bland annat om entreprenörskap inom vård- och omsorgsektorn samt om entreprenörskap på landsbygden.

ENTREPRENÖRSKAPS FORUM

WWW.ENTREPRENORSKAPSFORUM.SE