



En investering för framtiden



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala
utvecklingsfonden



**TILLVÄXT
VERKET**

W7 Dalarna

**Ett projekt om entreprenörskap,
likabehandling, jämställdhet och
integration**



**HÖGSKOLAN
DALARNA**

Nr: 2012:2

Högskolan Dalarna arbetsrapport nr 2012:2
ISBN 978-91-85941-44-5
ISSN 1653-9362
© Författarna

W7 Dalarna

Ett projekt om entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration

Mats Lundgren & Ina von Schantz Lundgren

Förord

Den här rapporten är resultatet av ett följeforskningsuppdrag med syftet att följa hur projektet *W7 Dalarna – Entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration* lyckats i sin strävan att stödja utvecklingen av företag som startas av kvinnor och invandrare och samtidigt stödja samhällets jämställdhets- och integrationsarbete. Rapporten handlar om hur detta arbete förlöpte och vad det resulterade i. Det är vår förhoppning att rapporten även ska kunna ge uppslag och idéer till nya utvecklingsprojekt. I följeforskningsrollen ingick att fungera som ett ”bollplank” till projektledningen, d.v.s. att rapportera iakttagelser av händelseförloppet på ett sådant sätt att det på olika sätt kunde stödja de pågående processerna i projektet.

Resultatet bygger på data som samlats in från början av 2009 till och med utgången av 2011. Projektet har bedrivits av sju kommuner i norra Dalarna: Leksand, Malung, Mora, Orsa, Rättvik, Vansbro och Älvdalen. Verksamheten har byggt vidare på ett tidigare projekt: *W7 Dalarna, Ett regionalt resurscentrum för kvinnligt entreprenörskap, jämställdhet och integration* som bedrevs under åren 2006 – 2008. De teoretiska avsnitten från den förra utvärderingsrapporten: Lundgren, M. (2009) *Projektet W7 DALARNA - En utvärderande studie av ett regionalt resurscentrum för kvinnors entreprenörskap, jämställdhet och integration* har byggts på och den teoretiska referensramen har i en del avseenden omdisponerats och några avsnitt kompletterats och vidareutvecklats i syfte att skapa en mer innehållsrik referensram. Det förefaller naturligt att tolkningsramen har bibehållits och byggts på eftersom den verksamhet som bedrivits i långa stycken har ett motsvarande syfte och innehåll som den som bedrevs i det projekt som föregick detta.

Vi vill slutligen tacka Er alla som så generöst och välvilligt låtit oss ta del av Era erfarenheter och som gjort det möjligt att skriva denna rapport.

Falun i mars 2012

Mats Lundgren
Fil. dr & docent i Sociologi,
Lektor i Pedagogik

Ina von Schantz Lundgren
Fil. dr Pedagogik &
Lektor i Pedagogik

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord 3

Sammanfattning 6

1. PROJEKTET W7 DALARNA – ENTREPRENÖRSKAP, LIKABEHANDLING, JÄMSTÄLLDHET OCH INTEGRATION 8

Projektets syfte 10

Projektorganisation 11

Rapportens syfte 11

2. METOD 13

Att följa utvecklingsprocesser 13

Fallstudien som undersökningsdesign 14

Datainsamling 15

 Dokument och statistik 16

 Deltagande observation och intervjuer 16

Etiska överväganden 16

3. EN TOLKNINGSRAM 17

3.1 Organisatoriska ramar och former för samarbete och samverkan 17

Samarbete/samverkan i nätverk 17

Samverkan i projekt 20

Samarbete och samverkan som en långsiktig process 22

3.2 Entreprenörskap, jämställdhet och integration 23

Utveckling av entreprenörskap 23

Kvinnors ställning på arbetsmarknaden och som företagare 25

Att vara invandrare och företagare 28

Jämställdhet 30

Likabehandling 33

Integration 36

4. PROJEKTET W7 DALARNA - ENTREPRENÖRSKAP, LIKABEHANDLING/JÄMSTÄLLDHET OCH INTEGRATION 38

4. 1 Tema entreprenörskap – Att inspirera till företagande 38

Rådgivning 38

Företagarskolan 42

Nätverksbyggande 42

 Projektets måluppfyllelse inom tema: Entreprenörskap 45

4.2 Likabehandling/jämställdhet och integration 47

Kompetensbanken 47

Jämställdhetspelet 49

Integration 49

 Projektets måluppfyllelse inom tema: Likabehandling och integration 50

Projektet W7 Dalarna i ett vidare sammanhang 51

5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER 54

Referenser 59

Sammanfattning

Den här rapporten är resultatet av ett följeforskningsuppdrag av projektet *W7 Dalarna – entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration* har pågått under 2009 till 2011. Rapporten syftar till att beskriva och tolka erfarenheter och resultat i relation till uppsatta mål och hur detta arbete förlöpte och vad det resulterade i, liksom ett försök att tolka och ge tänkbara svar till varför resultatet utföll som det gjorde.

Av resultatredovisningen framgår att av dem som fått rådgivning via projektet startades 191 företag, varav 105 utgjordes av kvinnor. Under projektet startade 10 utlandsfödda kvinnor och 8 utlandsfödda män som gått i rådgivning ett företag. Att projektet gagnat utvecklingen genom att bidra till att nya företag i de sju kommunerna skapats är på så sätt ett faktum. I vad mån det har gjort regionen mera attraktiv för att etablera företag är dock en svårbesvarad fråga. Det är också en svårbesvarad och hypotetisk fråga om det hade kunnat skapas ännu flera företag med de insatser som genomförts, eller om andra typer av insatser skulle kunnat ha varit mera framgångsrika. Till detta måste tillfogas att det förstås inte bara är rådgivarnas insatser och kvaliteten på de råd som är avgörande om en företagsetablering kommer till stånd eller inte. Det är en rad andra faktorer som har betydelse, till exempel att det finns goda företagsidéer, en marknad, konjunkturläget och driftiga individer med mera. För att ändå försöka konkretisera och värdera resultatet formulerades tre frågeställningar om projektet och dess verksamhet. Den första frågan formulerades som: *Hur har projektets arbete med att bygga upp en organisation med lokal närvaro i syfte att utveckla kvinnor och invandrades företagande organiserats och genomförts?* Projektet har bundit samman rådgivare i sju kommuner med uppgift att i första hand stödja kvinnor och invandrare och på så sätt har ett redan etablerat nätverk utvecklats och stärkts. Genom de verksamheter som bedrivits, till exempel rådgivning, företagsskola, nätverksbyggande bland nya och redan etablerade företagare har det också byggts upp systematiska insatser som kan antas fungera stödjande på det sätt som avsågs i projektplanen. En uppenbar risk dock är att det är en sårbar projektorganisation som riskerar att slås sönder om det inte tillförs resurser även i framtiden. Å andra sidan, om dessa rådgivare finns kvar i sin respektive kommun, har det byggts upp starka relationer mellan nyckelaktörer och deras kompetens har stärkts som gör att de kan fortsätta att fungera i ett nätverk. En springande punkt är i det fallet om det kommer att finnas någon som tar på sig uppgiften att hålla samman nätverket när det inte längre finns en projektledare. Nätverk kan vara starka, men ett nätverk kan också vara sårbart och falla isär om det inte finns krafter som håller samman nätverket.

Den andra frågeställningen formulerades som: *Vilka erfarenheter har projektet genererat?* En erfarenhet är att ett projekt som bygger vidare på tidigare verksamhet

snabbt kan komma igång med sin verksamhet och att det är en styrka att arbeta i nätverk för att bättre och effektivare ta tillvara knappa resurser. Kommuner har generellt begränsade resurser och arbetet med näringslivsutveckling har också lagliga restriktioner för vad de får ge för typ av stöd. Små kommuner i glesbygd är ändå kanske extra utsatta i det avseendet och på så sätt framstår nätverkssamverkan som ett värdefullt sätt att arbeta på. Resultatet visar att det krävs tämligen stora insatser i form av rådgivning, i medeltal 10 rådgivningstillfällen per blivande företag, för att en företagsetablering verkligen ska komma till stånd. En annan erfarenhet är att en företagarskola kan attrahera nya grupper av potentiella företagare som ges en möjlighet att prova om deras idéer kan ha kommersiell bärighet. Företagarskolan kan ge värdefulla kompetenser för att det överhuvudtaget ska vara möjligt att etablera ett företag, men det kan också förhindra att omöjliga idéer blir utgångspunkt för att företag som skulle kunna försätta den enskilde individen i framtida ekonomiska svårigheter. Däremot visade det sig, vilket var mer eller mindre väntat mot bakgrund av erfarenheter i tidigare projekt, att det är svårt att få gehör för jämställdhetsfrågor i små företag, inte för att de nödvändigtvis skulle vara mera ointresserade av jämställdhet än vad större företag är, men för att de har begränsade resurser att använda för detta ändamål. En annan aspekt är att när regelsystem förändras och blir mindre tvingande minskar också intresset att på eget initiativ genomföra åtgärder som kan uppfattas om mer eller mindre obehövligen. Det visade sig också att det för utlandsfödda individer finns många hinder att passera om man inte behärskar det svenska språket tillräckligt väl och känner till hur det svenska samhället fungerar. Det har ändå startats ett knappt 20-tal företag av personer som inte är födda i Sverige, det är däremot vanskligt att veta om det skulle ha kunnat vara ännu fler eller om det är ett bra resultat givet omständigheterna.

Den tredje frågeställningen formulerades som: *I viken grad har målen för projektet W7 Dalarna – entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration uppnåtts?* Svaret är att projektet haft en god måluppfyllelse vad avser de kvantifierbara målen och genom den samverkan som har utvecklats mellan de medverkande kommunerna har därigenom i varje fall förbättrat möjligheterna att skapa en utveckling som ligger i linje med det övergripande syftet att stödja skapandet av nya företag. En avgörande fråga för framtiden är snarast om den upparbetade nätverksorganisationen kan befästas och därmed bli en ordinarie signifikant aktör i arbetet med att utveckla regionens företagande, inte minst för grupperna kvinnor och invandrare.

Key words: Kvinnliga företagare, entreprenörskap, affärsrådgivning, jämställdhet, företagarskola, likabehandling

1. PROJEKTET W7 DALARNA – ENTREPRENÖRSKAP, LIKABEHANDLING, JÄMSTÄLLDHET OCH INTEGRATION

Projektet *W7 Dalarna – entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration* har pågått under 2009 till och med 2011. Projektets verksamhet har byggt vidare på erfarenheter från flera tidigare projekt som hade genomförts under perioden 1994 – 2002. Dessa projekt handlade i huvudsak om kvinnors och ungdomars företagande. Därpå följde under åren 2003 – 2005 ett projekt om jämställdhet och att främja kvinnors och ungdomars företagande i tre kommuner, Mora, Orsa och Älvdalen. Därefter genomfördes projektet W7 DALARNA under åren 2006 till 2008 med tre huvudsakliga teman; entreprenörskap, jämställdhet och integration, vilka samtidigt skulle integreras i varandra (Lundgren, 2009). Det nu aktuella projektet *W7 Dalarna – entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration* har finansierats av medel från de sju kommuner som ingår i projektet, Älvdalen, Mora, Orsa, Rättvik, Leksand, Malung och Vansbro samt Tillväxtverket, Länsstyrelsen och Europeiska regionala utvecklingsfonden.

Svenskt Näringsliv (2012) redovisar i en rapport om företagsamheten i Dalarnas län att 2011 var ett rekordår där nu 11 procent av befolkningen i yrkesverksam ålder driver ett eller flera företag, vilket är den högsta noteringen någonsin. Det finns emellertid stora skillnader mellan länets kommuner när det gäller deras respektive grad av företagsamhet. Skillnaderna kan i många fall förklaras av olika näringslivsstrukturer i olika kommuner. Kvinnorna utgör 6,3 procent (drygt 6300), vilket också är en rekordnotering. Under 2011 växte antalet personer som driver företag med cirka 450 personer (2,1 procent av det totala antalet företag) och att det totala antalet personer i länet som driver ett företag uppgår nu till 22 365. Företagande innehåller en betydande dynamik där till exempel det under 2011 tillkom i länet runt 2000 nya företagare samtidigt som det försvann knappt 1500. Av de nya företagarna i Dalarna var 731 kvinnor, vilket utgör 7,4 individer per 1000 invånare jämfört med 6,6 föregående år. Det gör ändå att när det gäller kvinnors nyföretagsamhet ligger Dalarna en bit under riksgenomsnittet. För att uppnå detta skulle det behövas ytterliga cirka 900 kvinnor som startar ett företag.

Om vi ser till de kommuner som deltagit i projektet *W7 Dalarna – entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration* har Malung - Sälens¹ kommun länets högsta andel av befolkning som driver företag, 15,6 procent av kommunens arbetsföra befolkning. Nettoförändringen från 2010 till 2011 var relativt sett högst i Älvdalens kommun med en tillväxttakt på 4,8 procent (31 individer), medan den svagaste utveckling registrerades i Orsa kommun med en negativ tillväxt på 1,2

¹ Anm. i rapporten från Svenskt Näringsliv (2012) används bara namnet Malung som beteckning på det som i dag heter Malung – Sälens kommun.

procent. Det kan samtidigt noteras att antalet kvinnliga företagare i Dalarna ökade år 2011 snabbast i Vansbro med en tillväxt på 12,3 procent. När det gäller kvinnors företagande uppvisar Leksand länets högsta andel kvinnliga företagare (9,5 procent) (se tabell 1) (Svenskt Näringsliv, 2012).

Tabell 1. Företagsamhet i andel av befolkning, andel företagssamma 2011 samt tillväxt av antal företag från 2010 till 2011 (Källa: Svenskt Näringsliv, 2012)

Kommun	Antal företagssamma	Andel företagssamma (%)	Andel kvinnor (%)	Tillväxt nya företag totalt (%)	Tillväxt ny företag startade av kvinnor (%) ²	Antal genuint nyföretagsamma ³ kvinnor respektive avslutade företag (per 1000 inv.)	
Malung - Sälen	1 174	15,6	8,9	0,0	2,6	7,9	7,5
Rättvik	1 199	15,3	9,3	1,4	2,3	13,9	11,8
Leksand	1 637	14,8	9,5	1,0	2,5	12,9	10,6
Älvdalen	673	13,0	7,2	4,8	3,0	7,8	5,8
Vansbro	597	12,2	7,4	1,2	12,3	10,6	2,5
Orsa	586	11,6	6,6	- 1,2	0,0	9,2	9,2
Mora	1 629	11,0	6,4	1,2	- 0,4	6,6	6,9

² Att det skett en tillväxt av företag startade av kvinnor under 2011 jämfört med 2010 i Malung – Sälen kan även om det totala antalet nya företag är noll procent förklaras av att antalet avslutade företag som drivs av män överstiger det antal som startats.

³ ”Att mäta graden av företagande och nyföretagande på regional och lokal nivå är ofta problematiskt. Vid mätningar av antal registrerade och nyregistrerade företag kan en företagare räknas flera gånger om han eller hon står som ägare till fler än ett företag. Detta förfarande gör att graden av företagande överskattas. När det gäller nyföretagande finns även problem med ombildningar. Om en enskild firma ombildas till ett aktiebolag kan detta noteras som ett nytt företag även fast det är samma person som driver företaget. I detta fall har det ju inte tillkommit någon ny företagare. Andra undersökningar använder sig av samkörning av olika register för att identifiera företagare. Dessa undersökningar har nackdelen att de tar lång tid att sammanställa och aktualiteten i statistiken blir lidande. Svensk Näringslivs företagsamhetsundersökning mäter företagsamma individer och inte registrerade företag och därmed kan vi nu presentera om det tillkommit fler företagsamma människor under året. Detta förfarandesätt gör att vi undviker dubbelräkningar men ändå bibehåller en färsk och aktuell statistik.” (Svenskt Näringsliv, 2012, s 2)

”Genuint nyföretagsamma personer är sådana som inte ansvarade för någon typ av företag under förra året, men som någon gång under innevarande år blev det. Inflyttade företagsamma individer är personer som var ansvariga för ett företag under förra året, men som under innevarande år flyttat till en annan kommun. (Svenskt Näringsliv, 2012, s 11)

Sammantaget växte kvinnors företagsamhet i hela länet med 3,1 procent, vilket är långsammare än riksgenomsnittet på 4 procent. Företagsamheten i Dalarna har utvecklats långsammare i Dalarna än i riket som helhet, medan den totalt i landet ökat med 26 procent sedan år 2001 var tillväxttakten i Dalarna 21 procent. Kvinnors företagande växer snabbare än den till den totala tillväxten av företag, sedan 2001 har kvinnors företagande i Dalarna vuxit med 30 procent, jämfört med 41 procent i riket (Svenskt Näringsliv, 2012).

Projektets syfte

Projektet *W7 Dalarna – entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration* övergripande syfte beskrivs i projektplanen på följande sätt:

Det övergripande syftet framöver är att pröva och utveckla nya insatser. Insatser som gagnar utveckling och hållbar tillväxt i vår region. En region som blir attraktiv för våra målgrupper och gör att man vill bo kvar.

För att arbeta mot övergripande detta syfte preciserades och konkretiserades mål för projektets verksamhet inom tre huvudteman:

Entreprenörskap

- 120 nya företag, varav 90 kvinnor och 30 män
- Företagarskolor, 120 deltagare
- Skapa regionalt nätverk för nyföretagare
- Utveckla Kompetensbanken för företagssamverkan
- 30 kontakter för vägledning och rådgivning inför generationsskifte

Likabehandling

- Initiera och bistå 20 företag med verktyg för jämställdhetsplaner/ likabehandlingsplanarbetet
- I samverkan med SISU Dalarna⁴ utbilda handledare inom ungdomsorganisationer och föreningar i olika verktyg för likabehandling – attitydpåverkan
- Mäkla 45 kvinnor från Kompetensbanken till uppdrag som styrelseledamot, föredragshållare, mentorer m m
- Upprätthålla regionala nätverk inom Kompetensbanken för att underlätta samarbete och företagssamverkan, business to business

Integration

- Inspirations- och studiebesök till eget företagande för 60 invandrarkvinnor

⁴ SISU Idrottsutbildarna finns är idrottens studieförbund knutet till Riksidrottsförbundet. (<http://www.sisuidrottsutbildarna.se/Omoss/>)

- Skapa regionalt nätverk för invandrarkvinnor
- Informations- och utbildningsseminarier för 30 arbetsgivare
- 10 deltagare i företagarskolan med utländsk bakgrund
- 5 företag startade av kvinnor med utländsk bakgrund

Projektets målgrupper var privatpersoner, arbetssökande, befintliga och blivande företagare, organisationer, föreningar, elever och skolledare.

Projektet kan ses som att den består av olika delverksamheter. Det verkar rimligt att säga att rådgivningen har utgjort en bärande aktivitet i projektet som använts för att fånga upp framtida företagare, hjälpa dem med att utveckla sin företagsidé och på olika sätt stödja dem i deras väg mot att bli företagare. En annan viktig, men samtidigt mer avgränsad, verksamhetsgren har utgjorts av den så kallade Företagarskolan som syftar till att de blivande företagarna tillägnar sig den kompetens som behövs för att de ska kunna fungera i rollen som företagare. En tredje och central del i projektet har utgjorts av uppbyggnaden och att vidmakthålla, olika typer av nätverk mellan nyblivna företagare.

Projektorganisation

Älvdalens kommun har fungerat som projektägare med kommunerna Mora, Orsa, Rättvik, Leksand, Vansbro och Malung som aktiva partners. Representanter för respektive kommun har tillsammans med fyra företrädare för det lokala näringslivet och två kommunrepresentanter från Älvdalens kommun, som formell projektägare, utgjort projektets styrgrupp. För att koordinera projektets verksamhet har det funnits en projektledare och en biträdande projektledare. De så kallade affärsrådgivarna⁵ i de ingående kommunerna har på halvtidstjänster fungerat som ”delprojektledare” inom sina respektive kommuner där de var verksamma. Rådgivarna har därmed spelat en roll som en lokal ”nod” för att få ett fungerande nätverk som kan stödja individer som är beredda att starta ett företag i någon av de kommuner som ingår i projektet.

Rapportens syfte

Rapporten syftar till att beskriva och tolka erfarenheter och resultat som projektets verksamhet har gett upphov till. Det sker i relation till uppsatta mål, men också till andra upplevda effekter. Mot bakgrund av detta formuleras följande frågeställningar:

⁵ I fortsättning används begreppen affärsrådgivning och affärsrådgivare som synonyma med rådgivning och rådgivare.

- Hur har projektets arbete med att bygga upp en organisation med lokal närvaro i syfte att utveckla kvinnor och invandrares företagande organiserats och genomförts?
- Vilka erfarenheter har projektet genererat?
- I vilken grad har målen för projektet W7 Dalarna – entreprenörskap, lika-behandling, jämställdhet och integration uppnåtts?

2. METOD

Uppdraget att utvärdera projektet *W7 Dalarna – entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration* genomförs i form av en följeforskningsinriktad kvalitativ fallstudie. Mot den bakgrunden ges inledningsvis en kort översikt av följeforskning som ett sätt att genomföra utvärderingar av projekt, med dess både möjligheter och begränsningar. Följeforskning innehåller inte bara en undersökande del, i denna ligger också en del som handlar om kontinuerlig återrapportering till uppdragsgivaren (se t.ex. Nutek, 2008; Ahnberg, m.fl., 2010). Därför behandlas även de problem som detta innehåller, till exempel i form av hur återkopplingen av resultat och erfarenheter till uppdragsgivaren kan ske, liksom forskarens/utvärderarens integritet. Efter detta följer en genomgång av fallstudien som metod, hur data har samlats in och behandlats samt etiska övervägande av hur denna information har kunnat hanteras.⁶

Att följa utvecklingsprocesser

Gathering data, building concepts and developing theory are the result of a research *attitude*, a desire to clarify what is going on and communicate that clarification to other researchers. It is my argument that some of the best opportunities for such inquiry actually arise in situations where the setting is created of someone who wants help, not by the researcher deciding what to study. (Schein, 2006, s 185)

Följeforskning är en ansats som skiljer sig från traditionell samhällsvetenskaplig forskning vars huvudsakliga syfte är att bygga upp ny kunskap. Syftet för följeforskning sägas vara trefaldigt (Nutek, 2008):

1. att löpande ge återkoppling som ökar möjligheten för ett utvecklingsprojekt att nå uppsatta mål
2. att bidra till ett systematiskt lärande och kunskapsuppbyggnad om hur ett utvecklingsarbete kan bedrivas effektivare
3. att återföra resultat och erfarenheter som kan bidra till ”bättre” lösningar i praktiken i form av kunskapsspridning

Utvecklingsprojekt, som till stor del finansieras av offentliga medel, har som sitt primära syfte att utveckla nya idéer och innovationer som kan ge erfarenheter som kan spridas för att användas av andra (se t.ex. Ahnberg m.fl., 2010).

⁶ De teoretiska aspekterna av metodproblem bygger på tankegångar som vi använt i andra sammanhang där vi följt utvecklingsprocesser i projekt.

Följeforskningen skiljer sig från traditionell forskning och utvärdering genom att medan forskaren och utvärderaren befinner sig på distans låter sig följeforskaren involveras i verksamheten. Denna typ av forskning uppvisar därmed drag som återfinns inom det som brukar benämnas aktionsforskning (se t.ex. Reason & Bradbury (eds.), 2006).⁷ Följeforskaren utvecklar således en relation till personer som leder, eller på andra sätt finns med i ett utvecklingsprojekt. Genom den nära relationen skapas unika möjligheter att bidra i ett kontinuerligt utvecklingsarbete. Detta ställer samtidigt stora krav på följeforskarens integritet, med en risk för att denne inte förmår att distansera sig från verksamheten och inte kan, eller inte vågar, komma med kritiska iakttagelser. Rollen riskerar därmed att bli konfliktfylld och detta ställer följaktligen höga krav på följeforskarens förmåga att balansera sin roll (Nutek, 2008). För att hantera denna problematik är det nödvändigt att forskningen relateras till en teoretisk ram mot vilken resultatet sedan kan tolkas och värderas. Följeforskaren måste därför hela tiden ha en förmåga att balansera mellan att låta sig involveras och även ta projekts aktörers perspektiv och att samtidigt distanseras sig och ta rollen som ”utomstående” för att tolka och värdera resultatet i relation till en teoretisk tolkningsram.

Traditionell forskning och utvärdering spelar normalt liten roll för att utveckla vad som sker i ett projekt. En av orsakerna till detta är den komplexa vardag som ett projekt befinner sig i när olika typer av problem uppstår. Detta för att problem ofta uppstår mer eller mindre plötsligt, eller att utvecklingen sker i en sådan riktning att det måste tillgripas omedelbara förändringar av innehållet (Stacey, 1993, 1996a & b; von Schantz Lundgren, 2008). Forskning och utvärdering är till sin natur långsamma processer och när den slutliga rapporten väl är klar är det redan för sent att åtgärda de problem som uppstått. Ett viktigt syfte för följeforskningen är därför att bidra med nya kunskaper som, kan utveckla andra handlingsstrategier (Nutek, 2008). Följeforskningen kan därmed både bli en katalysator för förändring, samtidigt som den bidrar till en långsiktig kunskapsuppbyggnad om hur utvecklingsprocesser sker.

Fallstudien som undersökningsdesign

Fallstudien som undersökningsdesign står i kontrast till storskaliga undersökningar. I en fallstudie förväntas forskaren fånga vad som äger rum i en avgränsad enhet, till exempel ett projekt, en skola eller en grupp av individer, men också relatera ett händelseförlopp till det komplexa sammanhang som omger ett enskilt fall (Stake, 1994). En fallstudie skulle med detta som utgångspunkt kunna användas

⁷ Aktionsforskningen innehåller en rad olika ”skolor” som: AR (Action Research), PAR (Participatory Action Research), PR (Participatory Research), PRE (Practice Research Engagement), and AS (Action Science). Det skulle för långt att i detta sammanhang beröra detta närmare.

för att upptäcka vanligt förekommande mönster (Trost, 1997). Dessa mönster kan sedan jämföras med andra studier, vilket gör att likheter och skillnader avseende de aspekter som undersöks kan synliggöras. Detta fäster samtidigt uppmärksamheten på om och i så fall hur fallstudiers resultat kan generaliseras. En uppfattning går ut på att det inte finns anledning att försöka uppnå representativitet eller generalisering vid kvalitativa studier (t.ex. Holme & Solvang, 1991). En annan uppfattning är att även den kvalitativa fallstudien kan ge generaliserad kunskap genom så kallad analytisk generalisering (Kvale & Brinkmann 2009), eller teoretiska generalisering (Tiller, 2002), det vill säga att resultatet kan öka förståelsen av ett fenomen på en generell nivå. En liknande tanke finns inom Grounded theory (Glaser & Strauss, 1976). Tiller (2002) argumenterar för att fallstudier ger en grund för generalisering och använder som exempel en studie av en arbetslös person och dennes upplevelser av att vara arbetslös (Wadel, 1991). Studien visade sig i efterhand ha stort generaliseringsvärde, även utanför den region och det land där studien genomfördes. Repstad (2007, s 83) varnar emellertid för att en kvalitativ ansats kan kritiserats:

/.../ för att vara alltför idealistisk och individualiserad, d.v.s. att den fokuserar i alltför hög grad på enskilda personers åsikter och negligerar sociala och materiella strukturer och ramvillkor.

Den tolkningsram som väljs, i det enskilda fallet, är beroende av vilka kunskaps-teoretiska och vetenskapsteoretiska ställningstaganden som forskaren gör. Det är således möjligt för forskaren att välja en tolkningsram som också speglar enskilda individers utsagor i relation till sociala och materiella strukturer, vilket vi valt att göra i det här sammanhanget. Bauman och May (2004) uttrycker det som att vi kan förstå ”olika företeelser genom att sätta in dessa i ett meningsfullt sammanhang” (2006, s 221). Teorier kan hjälpa oss att bättre tolka och förstå vad som äger rum i ett specifikt sammanhang. En metaanalys av genomförda fallstudier innehåller från denna bakgrund möjligheter att upptäcka mönster i en verksamhet, både vad gäller former för hur verksamheten genomförs och mellan fallstudier med likartade innehåll.

Datainsamling

Datainsamlingen har genomförts från början av 2009 till utgången av 2011 genom så kallad triangulering⁸, det vill säga att flera olika datainsamlingsmetoder användes parallellt (se t.ex. Cohen & Manion, 2007).

⁸ “/.../, triangulation can be a useful technique where a researcher is engaged in case study, a particular example of ‘complex phenomena’ ” (Cohen & Manion, 1994, s 241).

Rapporten har ett ”projektinternt” perspektiv, det vill säga att det är bara personer som på olika sätt varit involverade i projektet *W7 Dalarna – entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration* som kommer till tals, framför allt rådgivarna som svarat för att organisera och genomföra verksamheten. Respondenterna måste således betraktas som att vara de välinformerade och engagerade aktörerna i projektet. Bilden av projektets verksamhet beskrivs utifrån deras perspektiv med en risk för att en del aktörer kan tänkas ha en välvillig inställning till verksamheten och att deras uttalanden påverkats av detta.

Dokument och statistik

För att genomföra utvärderingen har vi gått igenom den skriftliga dokumentation som funnits tillgänglig. Det gäller såväl ”grunddokument” som projektbeskrivning och sådana som upprättats under ”resans gång”, till exempel protokoll, skriftliga sammanställningar, statistikuppgifter och så vidare. Vi har även använt information som funnits tillgänglig på W7 Dalarnas hemsida (<http://www.w7dalarna.se/>).

Deltagande observation och intervjuer

Genom att en av de två följeforskarna hade följt och utvärderat det projekt (*W7 Dalarna, Ett regionalt resurscentrum för kvinnligt entreprenörskap, jämställdhet och integration*) som bedrevs under åren 2006 – 2008 som föregick detta projekt (Lundgren, 2009) gav det, på gott och ont, en omfattande förförståelse av det projekt som nu genomförs. Till detta bidrog inte minst att många av de som medverkade i projektet var samma personer och att verksamheten hade ett liknande syfte, inriktning och verksamhet. Detta bidrog till att det var lättare att samla information om verksamheten och hur den bedrevs. Detta har förstås också påverkat våra tolkningar. Vi kan på så sätt tänkas ha fått tillgång till information som inte annars varit möjligt, men också ibland kan det ha bidragit till att vi haft förutfattade meningar som kan ha påverkat våra tolkningar av resultatet.

Samtal och intervjuer har genomförts med de båda projektledarna och de sju affärsrådgivarna framför allt i samband med att de regelbundet träffades för planeringsmöten. Vi deltog således vid åtta möten då rådgivarna träffades och då har dels anteckningar förts och dels har i några fall bandinspelade samtalsliknande intervjuer genomförts i grupp.

Etiska överväganden

De involverade aktörerna har givet att vi under hela projektet följde detta som utvärderare/följeforskare varit förtrogna med syftet med vår närvaro, vad resultatet skulle användas till och hur det skulle presenteras. När vi genomförde bandade intervjuer gav informanterna sitt godkännande till detta.

3. EN TOLKNINGSRAM

För att analysera och tolka resultatet av projektet i relation till ett meningsfullt sammanhang (Bauman & May, 2004) görs i detta kapitel en genomgång av faktorer som direkt eller indirekt sammanhänger med projektets verksamhet. Eftersom projektets verksamhet var uppbyggt som ett nätverk mellan näringslivsenheter i sju kommuner ges inledningsvis en kortfattad översikt av för- och nackdelar med nätverk som organisatorisk form för samarbete och samverkan, vilket sedan följs av en motsvarande genomgång av projektet som arbetsform. Därefter behandlas frågan om att utvecklingsprocesser tenderar att bli långt utdragna i tid innan mera varaktiga resultat kan skönjas som blir bestående över tid. Dessa tre avsnitt rör samarbets-/samverkans- och arbetsprocesser i vardagen och förutsättningarna för att lyckas med utvecklingsprojekt. Dessa avsnitt följs i sin tur av tre avsnitt som är direkt relaterade till de teman som projektet arbetat med, det vill säga entreprenörskap, likabehandling och jämställdhet samt integration av invandrare i arbetslivet.

3.1 Organisatoriska ramar och former för samarbete och samverkan

Begreppen samarbete och samverkan har vanligen positiva konnotationer, men att samarbeta och samverka är för den skull inte oproblematisk. De flesta instämmer i påståendet att samarbeta och samverka skapar fördelar för dem som är involverade, men det är självfallet inte heller alltid givet att så är fallet. Det kan uppstå konflikter och i vilket fall som helst tar samverkan tid. Konfliktorsaker kan bland annat vara att det finns grundläggande skillnader i till exempel regelverk, kunskaper och förklaringsmodeller, likväl som på vilket sätt verksamheten är organiserad. För att kunna hantera dessa skillnader kan en del av lösningen ligga i att konfliktorsaker identifieras för att det ska vara möjligt att samarbeta/samverka. Om det inte sker finns det en risk för att den samverkan som planeras hotas. En lösning är att dessa skillnader till de delar det är möjligt överbryggs och att de konflikter som inte kan lösas istället måste accepteras och på så sätt hanteras (Danemark & Kullberg, 1999). Samarbets- och samverkansprocesser är komplexa och således besvärliga att hantera i praktiken, också beroende på att det saknas överensstämmelse mellan omfattningen av komplexiteten i vår omgivning och människors kapacitet att behandla information (Simon, 1957). Cohen, March och Olsens (1972) ”garbage-can modell” grusade många av de föreställningar som låg till grund för antagandet att beslutsprocesser sker rationellt. De visade även att det är endast de problem som kan definieras som låter sig hanteras och att många problem därmed förblir olösta. Detta torde också gälla för hur vi kan förstå att bygga upp en, mer eller mindre, löslig organisatorisk samarbete/samverkan.

När gränser öppnas och världen ständigt blir ”större” ökar också antalet kontakter mellan olika organisationer.⁹ Nya möjligheter öppnas. Nätverk byggs upp och det sker en allt mera intensiv samarbeten och samverkan. Att samarbeta och samverka i olika typer av nätverkskonstellationer är emellertid inget nytt fenomen. Det som har förändrats är att det tidigare inte funnits lika starka behov som idag (Danemark & Kullberg, 1999). Ett nätverk kan i generella termer definieras som: “/.../ an assemblage of elements called nodes that are somehow connected to one another by a link; /.../” (Taleb, 2007, s 226). Nätverk byggs upp av individer och deras relationer. ”Det är mänskliga nätverk och deras överlappningar som håller ihop kulturer och samhällen. Finns ingen överlappning kan hela system falla som korthus” (Jönsson, 1999, s 163). Ett nätverk kan fungera som en mötesplats där reflekterande samtal kan föras som rör en organisations utveckling under ett längre tidsperspektiv. Nya idéer kan utvecklas, förändrings och utvecklingsarbete och samarbete över organisationsgränser genomföras. Ett nätverk byggs upp av dialog.

The promise of dialogue is that a small group of people might do something that impacts the world. Evoking this potential, supporting its articulation, and asking people to reflect on it can make an important difference to progress going forward. (Isaacs, 1999, s 293)

I och med detta blir nätverkens betydelse allt viktigare. Arbetslivsorienterade nätverk är uppbyggda för att skapa möten som går tvärs över professionsgränser (Tydén & Blücher, 2006).

Vi är mer beroende av information och goda relationer med olika samhällsområden, inte minst med folk som arbetar inom vårt eget område. Allt fler jobb liksom att vara företagare kräver med andra ord ett *socialt kapital*. (Göransson, 2003, s 7)

Ett nätverk kan vara top-down eller bottom-up initierat, vara formella eller informella. Samtidigt förs tanken i många fall till bottom-up och informellt när vi pratar om nätverk, det vill säga de uppstår spontant ur ett behov som delas av flera individer. En process som i hög grad underlättats genom tillkomsten av internet.

Networks have a natural tendency to organize themselves around an extremely concentrated architecture: a few nodes are extremely connected; other barely so. (Taleb, 2007, s 226)

⁹ Anm. Detta avsnitt är en bearbetning från Lundgren (2008b).

Att bygga upp ett funktionellt och fungerande nätverk kan vara både tids- och resurskrävande. Ett nätverk uppvisar emellertid kontaktytor som skapar förutsättningar för att nya idéer, kunskap och aktiviteter kan genereras. Vi har fått ett nätverkssamhälle (se t.ex. Castells, 1998) där förmågan att kunna samverka både inom och utanför den egna organisationen av avgörande betydelse för att till exempel effektivisera verksamheten eller att stärka organisationens konkurrenskraft.

Nätverk bidrar till att skapa nya organisatoriska strukturer. ”Nätverk är det grundämne av vilket nya organisationer skapas nu och i framtiden” (Castells 1998, s 177 [anm. vår översättning]). Castells (1998) betraktar nätverk som öppna strukturer med en förmåga att expandera och integrera nya noder, förutsatt att dessa nya noder har samma värderingar och resultatmål. Utvecklingen går allt mer mot ett nätverkssamhälle (se t.ex. Castells, 1998) där förmågan att kunna samverka både inom och utanför den egna organisationen är av betydelse för att till exempel effektivisera verksamheten eller att stärka organisationens konkurrenskraft. Förmågan att kunna samarbeta och samverka både inom och utanför den egna organisationen får allt större betydelse och därmed även vad som brukar kallas för individers sociala kompetens. ”The communicative capacities of the carrying agents become crucial to the system’s further development, /.../” (Leydedorff, 2001, s 1). Ett skäl för den enskilde individen att finnas med i nätverk är också att det där går att bygga upp ett socialt kapital (Bourdieu, 1986; Putnam, 1993; Callewaert, 1996; Göransson, 2003). Till skillnad från de etablerade kapitalbegreppen har begreppet socialt kapital inte sina rötter i ekonomiämnet, istället har det framförallt utvecklats inom sociologin. Bourdieu (1986) skiljer till exempel mellan ekonomiskt kapital, socialt kapital (inflytelserika relationer) och kulturellt kapital (symboliska tillgångar) (Callewaert, 1996). En individs sociala kompetens utgör en förutsättning för att kunna bygga upp ett socialt kapital. Det sociala kapitalet är i sin förlängning centralt för möjligheten att bygga upp samverkan mellan olika organisationer. Andresen (2011) pekar samtidigt på att medlemmarna i ett nätverk oftast endast är löst sammankopplade, i varje fall inledningsvis. Det bidrar till att det är ett komplext arbete att både leda och administrera nätverk. Detta innebär att sammansättningen av att de som leder och driver nätverk är betydelsefulla, hon kallar dessa för navet.

Navets viktiga ledningsroll framhålls liksom väl genomtänkt medlemssammansättning. Relationer och engagemang visar sig ha avgörande betydelse. Dessa faktorer täcks inte av de nationella och regionala utvärderingskriterierna men förtjänar att ingå bland dem. (Andresen, 2011, s ii)

Andresens (2011, s ii) resultat visar att ”entreprenörskap och samarbete påverkas av utvärderingskriterier, medlemssammansättning, relationer, plats, mål, navet, fy-

siska och mänskliga resurser, förmedling och utveckling av kunskap, resurser, riktlinjer, sociala aktiviteter och kommunikation.”

Svensson (2010) har lyft fram att det krävs ett ledarskap som kan bygga allianser och också att kunna skapa en arena för samförstånd samt att förstå vilka barriärer för kommersialisering som finns för att en innovativ nätverksmiljö ska kunna utvecklas och fungera.

Nätverk kan uppstå genom att de bildas formellt av flera organisationer gemensamt, men nätverk uppstår framför allt spontant. En process som i hög grad understöds genom tillkomsten av internet när så kallade virtuella nätverk skapas, till exempel Facebook och YouTube. Nätverk består av en rad kontaktpunkter som kan kommuniceras i olika konstellationer och nya kontaktmönster skapas. Det kan ses som ett sätt att lära känna nya människor, bygga relationer, utbyta erfarenheter och utveckla nya kunskaper. Geografin och fysiska avstånd är inte längre ensamt avgörande för att möjliggöra hur människor kommunicerar. I de elektroniska nätverken öppnas nya möjligheter för att utbyta information med en stor grupp av både tidigare kända och okända personer (Tydén & Blücher, 2006).

Samverkan i projekt

För att samarbeta och samverka inom ett nätverk kan gemensamma projekt, avgränsade i tid och rum, fungera som en arbetsform för att konkretisera och koordinera det samarbete och den samverkan som äger rum för att en specifik idé ska kunna utvecklas i praktiken.¹⁰

Projekt är nästan alltid formulerade och kalkylerade: de har en bestämd början, riktning och ett slut. De kan därför ge intryck av att vara mer gripbara än den löpande verksamheten inom myndigheter, organisationer och företag. (Sahlin, 1996, s 4)

Ett projekt byggs ofta upp utifrån ett antagande om att de som driver projekt själva tror på en idé som de vill förverkliga och att de som leder projektet är benägna att finna lösningar på problem som kontinuerligt uppstår. Det framställs också vanligen som att om projektet utfaller väl så ska det sätt att organisera och arbeta som använts även implementeras i den övriga organisationen, men om så inte är fallet så kommer allt att återgå till det gamla.

Projektets attraktion som idé och begrepp verkar ligga i sinsemellan motsägelsefulla konnotationer, som å ena sidan vetter åt det strikt rationella och målinriktade, å andra sidan det nya och oförutsägbara. Projektet utlovar kon-

¹⁰ Anm. Detta avsnitt är en bearbetning från Lundgren (2008b).

troll och avgränsning, samtidigt som de förespeglar befrielse och gränsöverskridande. (Sahlin, 1996, s 14)

Projektledarna och de medverkande aktörerna i ett projekt utvecklar tillsammans en kompetens runt den verksamhet som de deltar i. Däremot är det inte säkert att de löser grundläggande och bakomliggande problem i en organisation som kan vara orsaken till att ett projekt startas. Det som verkar fungera i ett projekt, trots bakomliggande problem, kan därför visa sig vara svårt att hantera när detta sätt att arbeta skall implementeras i den ordinarie verksamheten. Inte minst beroende på att ett projekt tilldelas ekonomiska resurser som försvinner när projektet upphör (se. t.ex. Forsell, m.fl., 2006), ibland beroende på att ett av projektets syften kan vara att effektivisera verksamheten, det vill säga att samma verksamhet antas kunna utföras med mindre ekonomiska resurser. Att ett projekt vanligen är avskilt från organisationens ordinarie verksamhet, men om resultatet faller väl ut är tanken vanligen att det skall leda till nya sätt att arbeta leder samtidigt lätt till att projektet kan komma att motarbetas, vilket kan antas vara en av orsakerna till varför utvecklingsarbete vanligen tar tid. Hällgren (2009) har skrivit en avhandling med titeln ”Avvikelsens mekanismer – Observationer av projekt i praktiken.

/.../ det [kan]konstateras att avvikelserna inte bara är normala störningar utan dessutom är det de som kanske är det mest dominerande inslaget i det aktiva utövandet av projektledning. Även om hanteringen kan vara problematisk så är det inte aktuellt eller ens önskvärt att reducera eller helt få bort avvikelserna. Kapaciteten att hantera avvikelserna är således betydligt viktigare och mer närvarande än nödvändigheten av att reducera deras uppkomst eller existens. (Hällgren, 2009, s 268)

Ljung (2011) diskuterar frågan om det är dags att överge traditionella och etablerade tekniker för projektplanering då dessa ofta endast har ett stort *förklaringsvärde*, men däremot inte ett särskilt stort *instruktionsvärde* för det praktiska handlandet när projekt ska genomföras. Att det förhåller sig på detta vis antas här vara att verkligheten och särskilt samverkan människor emellan utgör sådana komplexa processer att det är en omöjlighet att skapa metoder och/eller modeller som kan hantera denna komplexitet. Ju fler individer som blir involverade i ett projekt, desto mer ökar också komplexiteten, desto fler olika viljor måste hanteras och omgivningens snabba förändring bidrar till att olika personer kommer att passa olika bra för olika projektledaruppdrag.

Samarbete och samverkan som en långsiktig process

Utvecklingsprocesser kännetecknas av att de genomgår olika faser (se t.ex. Ekholm, 1990).¹¹ Ekholm framhåller att tiden för att starta upp en verksamhet, den så kallade initieringsfasen då en ny idé introduceras och planer förbereds, kan ta lång tid, från ett halvt år upp till två år. Implementeringsfasen, som är den andra fasen, kan sedan också komma att pågå under flera år. Samtidigt finns det skäl att tro att internt initierade förändringsprocesser kan vara motsägelsefulla och att de skapar ett motstånd hos den berörda personalen samt att de innehåller för lite kraft för att ha någon egentlig påverkan på redan institutionaliserade organisationsmönster. Förutsättningen för att förändringsarbete skall lyckas är gynnsamma när institutionaliserade mönster redan tidigare har luckrats upp. När det gäller den avslutande institutionaliseringsfasen, när nya handlingsmönster ”slår rot”, tar denna också vanligen lång tid ”/.../ eftersom anpassningar av den lokala organisationen kan komma till långt efter det att den ursprungliga förändringen infördes” (Ekholm, 1990, s 61). De synliga förändringarna visar sig ofta varaktigt lång tid efter det att de första försöken att initiera dessa inleddes. Dessa faser kan vanligtvis beskrivas i efterhand, samtidigt som det är svårt att på förhand förutse hur de kommer att utvecklas. Detta får till följd att många nya projekt riskerar att leda till marginella effekter därför att de avslutas innan den nya verksamheten har institutionaliserats. Det tar således lång tid innan organisatoriska förändringar låter sig ”fångas in” och beskrivas i form av att dessa konkret återspeglas i nya handlingsmönster i vardagen. Slutsatsen blir att om ett utvecklingsarbete ska ha möjlighet att ge bestående effekter måste det bedrivas långsiktigt, vilket i allmänhet betyder under flera år.

Görling (2010) har studerat hur policyteorier om att samarbeten mellan olika parter kan stimulera till innovationer och vad som sker när sådana teorier ska omsättas i praktisk handling.

För att förstå hur dessa innovationsproducerande konstellationer växer fram och varför de tar viss form måste vi studera just organiseringen, implementeringen, utvecklingen, skeendet, eller processen. (Görling, 2010, s 15)

Görling (2010) skriver att hans studie, liksom många tidigare (med hänvisning till bl.a. Leslie & Kargon, 1996; Powell & Grodal, 2006), visar att innovationer inte kan framtvängas genom att försöka konstruera nätverksformer som visat sig fungera innovativa på någon annan plats. Framväxten av innovativa konstellationer är alltför kontextberoende. Görling (2010) lyfter också fram att organisationer som samverkar i nätverk ofta endast har relativt lösa kopplingar till varandra, samt att inte ens vad som sker på en nivå i en organisation alltid uppfattas lika inom andra

¹¹ Anm. Detta avsnitt är en bearbetning från Lundgren, 2007.

delar i organisationen, än mindre hur uppfattningar om skeenden kan uppfattas utanför varje organisation. Han benämner detta sätt att se på samverkan mellan organisationer som ”trassel” (Görling, 2010, s 16).¹² von Schantz Lundgren (2008, s 115) använder begreppet ”trassliga garnnystan” för att beskriva hur utvecklingsprocesser ständigt förändras när dess planerade utformning praktiskt ska genomföras.¹³ Dock, pekar både von Schantz Lundgren (2008) och Görling (2010) på att det under lång tid varit ett förhärskande synsätt att utvecklingsprocesser kan utvecklas linjärt. Utifrån detta lyfts problematiken hur det går att kombinera en processyn på utveckling i organisationsövergripande samverkan med det krav på styrmöjlighet och att kunna förutsäga resultat som krävs inom projektverksamhet. Ett komplexitetsteoretiskt perspektiv förefaller mer relevant än ett linjärt perspektiv för att studera utvecklingsprocesser. I ett sådant perspektiv ses den ursprungliga planen för ett projekt eller en utvecklingsprocess endast som en skiss och som vid behov revideras i relation till de omständigheter som uppkommer (von Schantz Lundgren, 2008).

Komplexitetsteorins utgångspunkt är att bara en del av vad som sker i en organisation eller dess omvärld kan kontrolleras. Reformen kan designas för att stimulera förändring i en viss riktning, men huruvida förändringen verkligen sker i önskad riktning kan bara delvis styras och kontrolleras. (von Schantz Lundgren 2008, s 117, med hänvisning till Fullan, 2001)

3.2 Entreprenörskap, jämställdhet och integration

I det följande behandlas de teman som är direkt relaterade till de som projektet arbetat med, det vill säga entreprenörskap, kvinnors företagande, likabehandling, jämställdhet och integration av invandrare i arbetslivet.

Utveckling av entreprenörskap

Entreprenörskap och utveckling av nya företag betraktas som en viktig del av dagens näringsliv när det gäller att skapa fler arbetstillfällen och öka den ekonomiska tillväxten.

Entreprenörskap och innovationsskapande anses vara en viktig drivkraft för tillväxt och utveckling inte enbart för framväxande och existerande organi-

¹² Görling (2010, s 16) gör detta med hänvisning till Hernes (2007) som talade om ”tangled systems” och beskrev dessa som ”komplexa system som består av många olika aktörer och som ständigt omformar sig, emergerar.”

¹³ von Schantz Lundgren (2008) med hänvisning till Huberman & Miles som redan (1984, s 43) använde uttrycket ”tangled web of relationships”.

sationer utan också för nationer såväl som andra större och mindre geografiska regioner. (Remneland, 2007, s 9)

Roininen (2008) skriver att trots nyföretagandets samhällsekonomiska betydelse är antalet nya företag som startas lågt i Sverige, liksom i andra höginkomstländer. Det är dessutom knappt 60 procent av dessa företag som överlever längre än tre år. Ett av hindren är att nya företagare saknar viktiga kunskaper och resurser om hur ett företag blir konkurrenskraftigt. Roininen (2008) fann att nya företag med hjälp av nätverksrelationer kunde förbättra företagets entreprenöriella strategi, det vill säga att agera innovativt, proaktivt och risktagande. Företagen kunde även genom nätverkandet nå ut till sina kunder och öka sin konkurrenskraft på ett snabbare och enklare sätt. Detta gällde framför allt de nya företag med en komplex verksamhet i form av stor variation i sina arbetsuppgifter och metoder som använde nätverkande aktiviteter och en entreprenöriell strategi i större omfattning för att öka sina prestationer. Dessa företag riktar sig mot en marknad som ännu inte är medveten om sina behov och därmed inte heller förstår hur den nya produkten eller tjänsten ska användas. Det framstår således som viktigt för entreprenörer med nya och komplexa företag att de kan utnyttja olika nätverkande aktiviteter i ett tidigt skede för att öka det entreprenöriella agerandet i företagen. Christensen och Kempinsky (2004) säger att kommersialiseringen av innovativa idéer, entreprenörskap, utgör en förutsättning för att skapa tillväxt i en region. Vad är då entreprenörskap? Nutek har till exempel gett följande definition:

Entreprenörskap är en dynamisk och social process, där individer, enskilt eller i samarbete, identifierar möjligheter och gör något med dem för att omforma idéer till praktiska och målinriktade aktiviteter i sociala, kulturella eller ekonomiska sammanhang. (<http://www.nutek.se/sb/d/123>)

Christensen och Kempinsky (2004) pekar samtidigt på att innovationsskapande och entreprenörskap är två från varandra skilda processer. Entreprenörens roll är att kommersialisera innovationer. Frågan är i vilken utsträckning det är möjligt att beskriva och förstå hur dessa entreprenöriella processer ser ut? I vilken mån är det till exempel möjligt att förutsäga hur dessa kan initieras och implementeras för att nå ett visst utfall? Ylinenpää och Strömbäck (2003) framför till exempel att forskningen inom området visar att framgångsrik samverkan normalt karaktäriseras av relativt ostyrda och oplanerade och långsiktiga utvecklingsprocesser, men att resultatet blir att olika aktörer interagerar och utvecklar unika kompetenser och andra konkurrensfördelar kopplade till de företag som ingår i ett kluster, organisationer och individer (Marshall, 1920; Saxenian, 1985; Eliasson, 1997; Porter, 1998; Dahmén, 2000; von Schantz Lundgren, 2008; Hällgren, 2009; Görling, 2010; Andresen, 2011). De framhåller också att det nästan helt saknas empiriska

bevis för att samverkan mellan organisationer går att planera fram, till exempel genom politiska beslut och att de initiativ som på olika håll i världen tagits för att på administrativ eller politisk väg ”skapa utveckling” har alla mer eller mindre misslyckats. Administrativa och politiska åtgärder antas ändå kunna ha betydelse för att skapa nödvändiga förutsättningar (Ylinenpää & Strömbäck, 2003). Ylinenpää och Strömbäck (2003) ställer (med hänvisning till Malmberg & Maskell, 1997) också frågan om till exempel glesbefolkade och ofta perifera regioner per definition kommer att förbli diskvalificerade från att delta och bidra till utvecklingen.

I en amerikansk studie (Remneland, 2007 med hänvisning till Reynolds & Miller, 1992) lyftes fyra nyckelfaktorer fram som betydelsefulla när ett nytt företag skall etableras, nämligen:

- 1) det personliga engagemanget
- 2) den första anställningen av personal
- 3) den initiala finansieringen
- 4) den inledande försörjningen

Reynolds och Miller (1992) drog slutsatsen att det fanns stora variationer i etableringsprocessen mellan olika företag och branscher (Remneland, 2007). De fann att det personliga engagemanget hänger samman med vem som blir en framgångsrik entreprenör. Vad som får en individ engagerad för en sak kan självfallet ha en lång rad olika orsaker. Ett antagande är att entreprenörer drivs av en inre motivation och att yttre faktorer har mindre betydelse för att stimulera dem. En viktig första avstampningspunkt ansågs vara när den första personalen anställdes i företaget. Den initiala försäljningen kan ses som en indikator på vilken efterfrågan det finns för de tjänster eller varor som skall produceras (Remneland, 2007, med hänvisning till Reynolds & Miller, 1992). Finns det ingen efterfrågan saknas förutsättningar för att starta ett företag som har möjlighet att överleva. Företag som vänder sig till en lokal marknad i mindre tätbefolkade områden har då sämre möjligheter än företag i tätbefolkade områden att etablera nya företag.

Kvinnors ställning på arbetsmarknaden och som företagare

När industrin i Sverige växte snabbt efter andra världskrigets slut (Myhrman, 1994) innebar det att behovet av arbetskraft ökade och bidrog till att kvinnor i högre utsträckning började arbeta utanför hemmen.¹⁴ Industrins framgångar skapade förutsättningar för att den offentliga sektorn kunde byggas ut och det blev huvudsakligen kvinnor som kom att anställas på denna arbetsmarknad. Detta kom

¹⁴ De följande avsnitten är en bearbetning från Lundgren & von Schantz Lundgren (2007).

också att utgöra en del av grunden för de könsskillnader som nu finns på arbetsmarknaden. Bergh (2007) skriver att det är anmärkningsvärt att Sverige tillhör ett av de länder i Europa där skillnaden mellan andelen kvinnor i jämförelse med männen som är företagare är som störst. Han anger som den viktigaste förklaringen vara den offentliga sektorns dominerande ställning när det gäller vård och omsorg. Sektorer som traditionellt har varit kvinnodominerade. Framväxten av efterkrigstidens arbetsmarknad skapade också en s.k. horisontell segregering såtillvida att kvinnor och män i hög grad återfinns i olika yrken. Könsuppdelningen på arbetsmarknaden struktureras också vertikalt, det vill säga kvinnor och män har olika hierarkiska positioner med åtföljande skillnader i arbetsvillkor, lön, status och makt (SOU 1996:56; SOU 2004:43). Till detta kommer en intern segregering som innebär att kvinnor och män finns på samma arbetsplats, men att de arbetar åtskilda från varandra. Kankkunen (2006) har i det sammanhanget pekat på att organisationers verksamhet tycks vara könad, det vill säga att individen primärt agerar utifrån organisationens verksamhet och kultur och inte som kvinna eller man.

De flesta kvinnor som i dag driver företag är enmansföretagare och har en enskild firma, medan männen i högre utsträckning använder aktiebolagsformen.¹⁵ Johannisson och Lindmark (1996) kompletterar detta med att säga kvinnor i hög utsträckning bedriver så kallade ”leverbrödsföretag”. Svenskarnas benägenhet att starta och driva företag är, som redan framgått, relativt låg. Antalet företagare har ökat under den senaste tioårsperioden och det tillkommer 20 000 – 40 000 nya företag per år. De flesta av dessa startas inom servicesektorn och de har ofta endast en lokal marknad. Detta gäller i synnerhet för de företag som startas av kvinnor. Det kan noteras att deras andel av antalet företagare ökar, men de är ändå betydligt lägre än deras andel på arbetsmarknaden (Sundin, 2008). Sökjer-Petersen (2001) pekar på att kvinnor, oftare än män, är ensamföretagare och återfinns inom tjänsteproducerande branscher med relationsinriktade uppgifter. Kvinnor väljer företagsformer med stort ägaransvar, såsom enskilda firmor och handelsbolag framför aktiebolag som ger ett mer begränsat personligt ekonomiskt ansvar (Götebo Johannesson, 2001). Kvinnor som är verksamma i den offentliga sektorn har haft svårt att starta eget inom det område där de själva varit verksamma.

Sundin (2008) noterar att näringspolitiken under efterkrigsdecennierna var uppbyggd kring olika typer av stödinsatser till stora företag. Å andra sidan blev småföretagen tidigt en del av regionalpolitiken. Arbetslöshet, och hot om arbetslöshet, har i praktiken alltid varit något som drivit individer att starta eget. Ur individens synvinkel kan starten av ett företag ofta ses som en del av deras försörjningsstrate-

¹⁵ Föreläsning av professorn i Kulturgeografi Gunnel Forsberg vid Stockholms universitet (Teknikdalen, Borlänge 24 oktober, 2007).

gi, det vill säga som ett sätt att få ett arbete. För kvinnor kan deras företagande både vara en del av deras försörjning och en del av deras livsform.

Rapporten *Kvinnor som företagare - Osynlighet, mångfald och anpassning* (Sundin & Holmquist, 1989) kan ses som starten på den nutida svenska forskningen om kvinnors företagande. Studien visade bland annat att kvinnornas familjesituation var av stor betydelse både för besluten att starta eget och för hur de arbetade i sitt företag. Götebo Johannesson (2001) framhåller att bakom kvinnor som väljer att starta ett företag kan det finnas flera olika orsaker, till exempel att de söker sig från ett arbete för att de inte trivs, eller att de riskerar att bli arbetslösa. Att de startar eget kan då vara att de uppfattar att det ökar deras möjligheter att själva bestämma sina arbetsvillkor. Kvinnor integrerar ofta sitt företagande i sin totala livssituation. Götebo Johannesson säger att en tungt vägande orsak till att kvinnor startar eget är att de ser en möjlighet för de egna personliga förutsättningarna att få komma till sin rätt. En annan möjlighet är förstås att de helt enkelt ser en affärsmöjlighet som de vill prova. Bland kvinnliga företagare finns en stor andel levebrödsföretag, det vill säga det finns ingen avsikt att företaget skall växa och utvecklas (Johannisson & Lindmark, 1996). Sökjer-Petersen (2001) framför att kvinnor ofta anpassar sitt företagande efter familjesituationen och sätter omsorgen om barn och hem i första rummet. Även Sundin (1995) och Holmquist (1995) fann att det enskilt viktigaste skälet för kvinnor att välja eget företag framför anställning var omsorg om familjen.

Masreliez-Steen och Modig (1992) påpekar att för att förstå vem ”den kvinnliga företagaren” är behövs en djupare kunskap om kvinnors livsstil, värderingar, så även bakåt i tiden. Falk Backenhof m.fl. (2002) skriver med hänvisning till resultat från det FEM-programmet¹⁶ att kvinnliga företagare är olika, såväl som individer som hur deras företagande ser ut. Kvinnors företagande är beroende av det sammanhang som de befinner sig i, liksom att det finns en stark koppling till traditionella könsroller. Falk Backenhof m.fl. (2002) fann i en intervjustudie att de kvinnliga företagarna målade upp en inre bild av frihet, stolthet och entreprenörskap, medan deras yttre erfarenheter mera handlade om problem, till exempel kontakt med myndigheter, att ta tillräckligt betalt och liknande. Götebo Johannesson (2001) skriver att kvinnor betraktas som mindre riskbenägna, till exempel när de söker banklån och att de därför inte tas på lika stort allvar som män i dessa situa-

¹⁶ Kvinnors företagande – forskningsprogrammet FEM. Ett forskningsprogram inom Forum för småföretagsforskning. Programansvarig - Professor Carin Holmquist, Handelshögskolan i Stockholm (<http://www.fsf.se/fem/fem5.pdf>).

tioner. När det gäller riskbenägenheten finns emellertid en del motstridande resultat.

Ljunggren and Kolvereid (1996), who as well as exploring motivations to start up a business, also investigated the respondents' experiences concerning profit and risk. In their findings, Ljunggren and Kolvereid (1996) found that women stressed autonomy reasons for starting a business more than men did but no gender differences were found in regard to challenge, risk or profitability. (Brindley, 2005 s 151)

Falk Backenhof m.fl. (2002) fann också att de kvinnor de intervjuade ansåg kontakten med myndigheter som ett problem. De upplevde att det var besvärligt och att de kände respekt i negativ mening för den makt myndigheter har. De kände sig ofta också missförstådda när de ville gå försiktigt fram genom att låta företaget växa i sin egen takt. Ett annat problem som de upplevde var att de kände sig ensamma i sin roll som företagare. Kvinnorna beskrev sig som duktiga på det arbete de utförde, men osäkra på sin egen roll som företagare. De såg sitt företagande som ett självförverkligande projekt där det viktigaste inte var att tjäna pengar utan att skapa en god livssituation med ett intressant och stimulerande arbete. Det resulterar i att kvinnor tenderar att acceptera en låg lön trots att de arbetar mycket.

Sundin (2008) skriver att en del kvinnor bestämt värjer sig mot att få könsmärkta insatser därför att de riskerar att få en särskild och mindre kvalificerad prägel. Hon säger att en del erfarenheter tyder på att insatser som utformas specifikt för och till kvinnor måste hanteras på ett genomtänkt sätt. Detta trots att företagande i allmänhet ger mycket positiva associationer i dagens Sverige och att det även runt kvinnors företagande finns liknande, men inte samma entydiga, positiva omdömen. Ett skäl kan vara att kvinnors företagande inte uppfyller normativa föreställningar om det framgångsrika företagandet. Sundin (2008) pekar också, liksom Falk Backenhof m.fl. (2002), på att det är ett reellt problem med kvinnors företagande att det inte sällan sker på villkor som vare sig villkorsmässigt eller ekonomiskt är eftersträfvansvärda.

Kvinnors företagande är således nära förknippat med frågan om jämställdhet, inte bara inom företagarsfären, utan i livets alla skeden.

Att vara invandrare och företagare

Under 2005 startades i Sverige drygt 44 000 företag och av dessa startades cirka 8000 (18 procent) av en person med utländsk härkomst, vilket i stort sett svarar mot den andel som dessa utgör av befolkningen (<http://www.paraplyprojektet.se/nyheter/tvingad-firma/>). Under den senaste 20-årsperioden har andelen syssel-

satta med utländsk bakgrund ökat högst väsentligt på den svenska arbetsmarknaden. Utlandsfödda män är benägna att driva företag i samma utsträckning (ca 12 %) som män födda inom landet. Högst andel företagare som är män finns bland invandrare från Asien (ca 16 procent), medan andelen företagare bland invandrare från Sydamerika är cirka 5 procent (<http://www2.proffice.se/artiklar/2011/12/08/63368721/index.xml>). Abbasian (2003) har studerat invandrade kvinnliga företagare i Sverige och visar att dessa kvinnor oftast är de som har resurser såsom hög utbildning, lång arbetslivserfarenhet, egna sparpengar och humankapital, men också att dessa finns bland unga nyutexaminerade kvinnor från gymnasier och högskolor. Deras motiv att bli företagare var av både strukturell, kulturell och personlig art. En annan viktig faktor för att lyckas var tillgång till ett välfungerande socialt nätverk, inte minst i förhållande till kreditinstitutioner. Skälen till att invandrare startar eget företag kan självfallet vara många olika, till exempel att man vill vara sig "egen chef", att man kommer från en företagartradition, eller att det i hemlandet är hög status att ha eget företag (<http://www.paraplyprojektet.se/nyheter/tvingad-firma/>).

Av drygt 2 600 invandrarföretagare, uppger runt 80 procent /.../ att de drivs av "motiv som att vara självständig, att förverkliga sina idéer, skapa något bestående, samt att tjäna pengar" (<http://www.paraplyprojektet.se/nyheter/tvingad-firma/>).

Orsaken kan också vara av strukturell natur, det vill säga att det kan vara ett alternativ till att vara arbetslös, eller att tvingas till ett lågkvalificerat och lågavlönat arbete, bristande karriärmöjligheter, att vara utsatt för direkt, eller indirekt diskriminering och inte kunna få ett arbete som svarar mot de kvalifikationer som den enskilde individen besitter (<http://www.paraplyprojektet.se/nyheter/tvingad-firma/>). Mahmoud Piroozram, som fungerar som konsult för invandrare som vill starta eget, anser till exempel att starta-eget bidrag i många fall ges för att dölja arbetslöshet och fortsätter med att säga:

Många arbetslösa blir påtvingade det, det är i alla fall min erfarenhet. Och då försvinner deras företag snabbt. Då saknar de en vision med sin verksamhet och de har inte heller någon affärsidé och affärsplan som håller (<http://www.paraplyprojektet.se/nyheter/tvingad-firma/>).

Lopes Livrament och Mousa (2011, med hänvisning till Najib, 1999) skriver att det finns en hel del myter och föreställningar kring invandrarföretagande. En vanlig föreställning om invandrarföretagande är att dessa drivs som en kiosk eller pizzeria, att dessa företagare är lågutbildade och arbetar dygnet runt för att tjäna så mycket pengar som möjligt så fort som möjligt. En annan föreställning är att de som driver dessa företag ses som mindre seriösa affärsmän och påstås vara skatte-

fifflare och att de anställer svart arbetskraft för att det ska vara så billigt som möjligt. Dessutom ses invandrarföretagare som att de alltid driver ett serviceföretag. Najib (1999) skriver att det visserligen är sant att de flesta invandrare driver företag inom handel, hotell och restaurang, men även inom områden som företags-tjänster, olika former av uppdragsverksamhet samt inom tillverkningsindustrin. Najib (1999) påpekar dock även att det ofta knyts förhoppningar till att en ökning av invandrarföretagande skall leda till minskad arbetslöshet bland invandrare, men att finns anledning att vara försiktig i detta avseende eftersom merparten av invandrarföretagen i Sverige har ”framtingats” av arbetslöshet och i bästa fall kan dessa företag i många fall ses som ett sätt att försörja sig genom att driva ett så kallat ”levebrödsföretag”. Slavnic (2008) skriver att det har funnits en¹⁷ romantiserade bild av invandrarföretagare som hjältar i den svenska mångfaldsekonomin, men som rymmer en sorglig social verklighet som karakteriseras av diskriminering på arbetsmarknaden som tvingar invandrarna att starta eget. Slavnic (2001) har också pekat på den problematiska status som begreppet informell ekonomi har där begreppet nästan uteslutande relateras till småföretagande i allmänhet och invandrades småföretagande i synnerhet. Stora företag uppfattas däremot som att de har en formell karaktär och därmed fria från alla slags oegentligheter. Egenföretagandet bidrar inte till att invandrare uppnår vare sig bättre ekonomisk standard eller minskad social exkludering. Flertalet invandrare som är egenanställda har sämre ekonomisk situation än invandrare med reguljära anställningar (Hjerm 2001, 2004).

Jämställdhet

I det följande avsnittet behandlas inledningsvis frågan om kön som social konstruktion, därefter berörs något om kvinnors ställning på arbetsmarknaden och slutligen behandlas några aspekter av temat kvinnors företagande.

Under mycket lång tid var familjen och samhället och förhållandet mellan könen en av de mest självklara aspekterna i samhället. Man har tagit för givet att män och kvinnor har vissa naturliga funktioner. Mannens plats är i arbetslivet och i det offentliga livet. Kvinnans plats är i hemmet, hon ska laga mat och ta hand om barnen. Familjen är en naturlig arbetsdelning mellan könen. Männen som familjeförsörjare och försvarare, kvinnan är hemmafru och barnuppfostrare. (Collins, 2008 s 127)

Denna syn på de båda könen roller som upprätthållits under lång tid håller nu på allvar på att utmanas. Kön kan, utöver dess biologiska aspekt, ses om en social

¹⁷ Med hänvisning till Habib, H. Bel. 2001. "Mångfalden döljer proletariat." i *Dagens Nyheter*. Stockholm.

konstruktion, vilken förändras över tid och därmed definieras enligt andra normer och värderingar än de som är dominerande idag (se t.ex. Alvesson & Due Billing, 1999). Könet som social konstruktion benämns ibland som genus eller gender, vilket i sitt sammanhang utgör ett så kallat genussystem som avser:

.../ en social, strukturell ordning av könen. Det är ett nätverk av olika processer, fenomen, föreställningar och förväntningar. Genussystemet kan ses som en samling av mänskliga handlingar, vilka tillsammans skapar ett mönster vad gäller ordningen mellan könen. (Peterson, 2000 s 14)

Sundin (2008) säger att ett genussystem, ett maktsystem med kön som bas, är allstädes närvarande. Systemet utmärks av det bygger på hierarkisering och segregering. Syftet med att använda begreppet genus istället för kön ska markera att dessa systematiska skillnader är socialt skapade och inte biologiskt givna.

Jämställdhet kan ses som en ständigt närvarande relation mellan kvinnors och mäns ”möten”, möten som tillsammans skapar mer eller mindre beständiga könsrollsmönster i vardagslivet. När det gäller de skillnader som finns mellan kvinnor och män som beror på könets betydelse har begreppet könsmaktsordning kommit att användas (SOU 2005:56).

Begreppet beskriver och förklarar att samhället är präglad av en ojämn fördelning av makt, uppgifter och resurser mellan könen och att denna ojämlikhet består, trots åtgärder. Könsmaktsordningen karaktäriseras av 1) att könen hålls isär, t.ex. könsuppdelningen på arbetsmarknaden, 2) att män utgör normen och är överordnade och kvinnor underordnade, vilket kan illustreras med att arbete som betraktas som ”manligt” får/har högre status och ger mer betalt, men också att män tjänar mer för samma arbete. Män har också i allmänhet mer makt, frihet och inflytande i andra delar av samhället. (SOU 2005:56 s 81)

Hur människors könsroller skapas kan enligt Acker (1993) beskrivas och förstås via olika så kallade ”genderiseringsprocesser”. En av dessa avser den arbetsdelning som sker med kön som urvalsgrund. En annan skapas av symboler som används för att förklara och legitimera denna arbetsdelning. Ytterligare en process genereras av den mångfald av interaktioner som äger rum mellan individerna i organisationen. Slutligen en där den enskilda individen uppfattar de normer och den kultur som finns i organisationen och samtidigt medvetet, eller omedvetet, anpassar sina handlingar till dessa.

De processer som fungerar generellt diskriminerande, så även vad avser jämställdhet, rör ofta inte bara en enda faktor, utan det finns olika orsaker till att

diskriminering uppstår. Orsaker som ofta är infogade i varandra och som samverkar på ett komplicerat sätt. För att hantera detta har begreppet intersektionalitet kommit att användas. Detta begrepp innebär:

/.../ att man förstår diskriminering pga. etnicitet, kön och klass (och andra grunder) som oskiljbart och ömsesidigt beroende av varandra och att olika system av över- och underordning, förtryck och exploatering "samarbetar" eller samverkar på komplexa sätt, snarare än att se diskriminering som särskilda grunder som staplas på varandra, s.k. dubbel eller trippel diskriminering. Intersektionalitetsperspektivet hoppas fånga dynamiken i samspelet mellan olika bakgrundsfaktorer och intresserar sig (också) för de socialt konstruerade, privilegierade kategorierna som t.ex. "vithet" och "manlighet". Uttrycket myntades av Kimberlé Crenshaw som menade att förtrycket av svarta kvinnor skedde med hjälp av vita kvinnor inklusive den vita feminismen. (SOU 2005:56 s 82-83)

Jämställdhet i allmänhet och på arbetsmarknaden i synnerhet måste från dessa utgångspunkter ses som en ytterst komplex fråga.

Ingen har lyckats förklara varför kvinnors underordning är så utbredd som den faktiskt är. Vare sig den är universell eller inte, och hur den än varierar och hur den än kan definieras, så är det helt klart att den är fruktansvärt vanlig och får allvarliga konsekvenser. (Thurén, 2003, s 94)

Frågan hur jämställdhet ska kunna uppnås kvarstår fortfarande till delar obesvarad. Lindberg (2010, s 46) har studerat innovationssystem och kluster och pekar på följande:

Min studie av de innovationssystem och kluster som har prioriterats i politiken visade att det främst är två grupper av näringar som dominerar: bas- och tillverkningsindustri respektive ny teknik, som båda främst består av mansdominerade branscher. En lägre prioritet har givits åt gruppen service- och upplevelsenäringar, som till största delen består av näringar som sysselsätter många kvinnor. Detta kan tolkas stå i kontrast till Sveriges jämställdhetspolitiska mål och som ett tecken på att strategin av jämställdhetsintegrering inte tillämpas fullt ut i alla politikområden.

Lindberg (2010) lyfter också fram att de resurscentra, som hon här benämner som samverkansnätverk, hon har studerat har sin finansiering via statliga medel som huvudsakligen är knutna till det jämställdhetspolitiska området och inte det innovationspolitiska. Detta, anser Lindberg (2010, s 237) innebär att dessa samverkansnätverk blir tvingade att acceptera att deras resurstilldelning är knuten till

”kategorierna ’kvinnor’ och ’jämslälldhet’”. Nätverksdeltagarna ger uttryck för följande erfarenheter:

Enligt nätverksdeltagarnas erfarenheter räknas deras verksamheter inte som relevanta i innovationspolitiken. Det placerar dem i en knepig situation där de får statliga medel för att främja kvinnors företagande och innovation, samtidigt som deras insatser och resultat hålls separerade från de generella offentliga satsningarna på att öka företagande och innovation. (Lindberg, 2010, s 238)

Likabehandling

Att det sker diskriminering i arbetslivet, som till exempel kan gälla rekryteringsförfarandet, lön, arbetsförhållanden på grund av kön har nu under en relativt lång period funnits på agendan i många olika sammanhang.¹⁸ Under senare tid har även andra typer av segregering och diskriminering än på grund av kön allt mera kommit att uppmärksammas.¹⁹ Det gäller diskriminering på grund av etniskt ursprung, ålder, funktionshinder och sexuell läggning. EU har därför antagit ett direktiv om likabehandling för att motverka diskriminering.

Likabehandlingsprincipen är ett förbud mot direkt²⁰ och indirekt²¹ diskriminering. Den gäller alla personer, såväl inom den privata som inom den offentliga sektorn, inklusive offentliga organ. Den omfattar områden som socialt skydd (inklusive socialförsäkring och hälso- och sjukvård), sociala förmåner, utbildning samt tillgång till och tillhandahållande av varor och tjänster, som bostäder och transporter. (http://europa.eu/legislation_summaries/human_rights/fundamental_rights_within_european_union/em0008_sv.htm)

Höglund (2007) framhåller att forskningsresultat stödjer påståendet att det förekommer diskriminering inom arbetslivet i Sverige. Diskriminering är en viktig faktor som kan förklara varför utlandsfödda har en svagare arbetsmarknadsankny-

¹⁸ Det här avsnittet bygger i allt väsentligt på Lundgren & von Schantz Lundgren (2007), men har uppdaterats något.

¹⁹ ”Den första lagen i Sverige mot *diskriminering i arbetslivet*, jämställdhetslagen, trädde i kraft 1980. Lagen förbjuder diskriminering på grund av kön på arbetsplatsen. År 1999 kompletterades lagen med att även omfatta förbud mot diskriminering på grund av funktionshinder och etnisk bakgrund, samt *förbud mot diskriminering på grund av sexuell läggning*. Det är de fackliga organisationerna som ska bevaka att lagstiftningen efterlevs.” (Bild, 2004, s 7)

²⁰ Direkt diskriminering: när en person behandlas mindre förmånligt än en annan person behandlats eller skulle ha behandlats i en jämförbar situation.

²¹ Indirekt diskriminering: när en skenbart neutral bestämmelse, kriterium eller förfaringsätt särskilt missgynnar vissa personer i förhållande till andra personer, om det inte objektivt kan motiveras av ett berättigat mål och medlen för att uppnå detta mål är lämpliga och nödvändiga.

ting än vad svenskfödda har. Med diskriminering avses särbehandling av individer eller grupper i form av ett avsteg från principen att lika fall skall behandlas lika.

Höglund (2007) säger att det finns en viktig skiljelinje mellan vad som brukar benämnas direkt respektive indirekt diskriminering. I den direkta diskrimineringen missgynnas en individ på grund av att denne tillhör en viss kategori. När det förekommer indirekt diskriminering är detta en konsekvens av att det finns uppställda krav eller villkor som gäller för alla, men effekten blir att vissa grupper eller kategorier missgynnas i förhållande till andra grupper. Höglund (2007) pekar på att den direkta diskrimineringen alltid är avsiktlig, medan den indirekta diskrimineringen kan vara både oavsiktlig som avsiktlig. Den direkta diskrimineringen kan i sin tur innehålla två olika typer, preferensdiskriminering och statistisk diskriminering. När vi talar om diskriminering är det vanligen preferensdiskriminering som vi kommer att tänka på. Teorin om preferensdiskriminering utgår från antagandet att när en arbetsgivare rekryterar så har denne preferenser för att inte vilja anställa en person från en viss grupp, även i de fall när denne är den mest meriterade. Ett sådant agerande är reglerat i lag och förbjudet. Den statistiska diskrimineringen handlar om att arbetsgivaren saknar, eller har felaktig information om den som söker arbete. En situation som till exempel skulle kunna uppstå i de fall den sökande har en examen, eller andra typer av kvalifikationer från ett annat land. Diskrimineringen kan vara institutionell eller individuell. Diskrimineringen är institutionell när:

/.../ regler, föreskrifter eller praxis i ett socialt system avsiktligt eller oavsiktligt får diskriminerande konsekvenser; de diskriminerande handlingarna är en del av de formella och informella rutiner som gäller i institutionerna. Föremål för diskriminering kan vara i stort sett vilka kategorier, gruppbyggnader eller kollektiv som helst. Inom ramen för internationell rätt och nationell lagstiftning avgränsas de grupper som däri skall anses vara skyddade mot diskriminering. (Nationalencyklopedin, 1998)

Den institutionella diskrimineringen benämns ibland även som strukturell diskriminering.

Strukturell diskriminering innebär med andra ord att principen om människors lika värde inte upprätthålls, och är därför ett allvarligt demokratiskt problem för hela samhället och inte enbart för de grupper som drabbas. Strukturell diskriminering handlar därför till stor del om att lagar, föreskrifter och principer som redan finns inte efterlevs. (SOU 2005:56 s 75)

Den individuella diskrimineringen rör en enskild person på grund av specifika kännetecken, vanligen sådana som i sammanhanget uppfattas som avvikande eller

främmande, till exempel i form av bristande social kompetens. Denna typ av diskriminering kan vara svår att upptäcka då den kan vara indirekt genom att den framställs som att individen har bristande kompetens, eller att andra har bättre kvalifikationer. En del av den diskriminering som individer utsätts för skulle i många fall antagligen kunna jämföras med att det är fråga om mobbning.

Höglund (2007) ger flera exempel på hur det är möjligt att undersöka om det förekommer diskriminering i arbetslivet.

1. Studier av aggregerade resultat av diskriminering

Ett sätt att undersöka om det förekommer diskriminering utgår från statistiska data över utlandsföddas socioekonomiska position och studera hur utlandsfödda finns fördelade i arbetskraften, bland arbetslösa och så vidare i jämförelse med majoritetspopulationen.

2. Studier av upplevd diskriminering

Ett annat sätt att undersöka om diskriminering förekommer är att undersöka individer som upplever att de har utsatts för diskriminering kan till exempel ske via självrapporterad diskriminering genom enkäter till representativa urval. Ett problem med ett sådant tillvägagångssätt är att vi inte vet om diskrimineringen också är giltig i juridisk mening, även om individen upplever sig diskriminerad.

3. "Wallraffande"

"Wallraffandet" syftar på Günter Wallraff som bland annat utgett sig för att vara turkisk gästarbetare och beskrev under vilka villkor som dessa tvingades arbeta och leva. (Wallraff, 2003)

4. Attitydstudier

Att undersöka till exempel arbetsgivares attityder kan också ge en bild av hur de agerar när de anställer personal. Attityder och handlande behöver emellertid inte nödvändigtvis korrespondera med varandra vilket gör att attitydstudier kan vara svåra att tolka.

Isaksson (2010) har studerat förändringsarbete utifrån könsperspektiv. Hon lyfter bland annat fram något som hon benämner som "den ledarnormativa diskursen – en diskurs som också medierar över- och underordningsprinciper" (Isaksson, 2010, s 172). Isaksson anför vidare att ledaren har en viktig funktion för arbetet mot diskriminering i arbetslivet, ger det också ledaren tolkningsföreträde, och därmed makt, att avgöra vad som är diskriminering eller inte. Dessutom finns risk att medarbetares uppfattningar om hur förändring bort från diskriminering kan se ut inte beaktas. Hon talar också om en tillväxtdiskurs på följande sätt:

Men det kanske mest framträdande problemet med tillväxtdiskursen, vill jag påstå, är att förändringsarbete i arbetslivet med avseende på frågor om diskriminering, jämställdhet och mångfald genom diskursen kan göras för-handlingsbart. Tillväxtdiskursen bidrar till att marknadsintressen kan erövra, i det här fallet, talet om diskrimineringsfrågor så att det bättre stämmer överens med föreställningar om att det är ökad tillväxt som gör samhället bättre och inte minskad diskriminering. Med lönsamhet och tillväxt som de främsta motiven till förändring, och till varför diskriminering i arbetslivet bör motverkas, följer att förändringar som inte leder till ökad tillväxt inte heller anses göra samhället bättre. Det innebär, menar jag, en sårbar tillvaro för förändringsarbete som syftar till att bryta diskriminering och bidra till ökad jämställdhet och mångfald. (Isaksson, 2010, s 173)

Integration

I ett historiskt perspektiv har invandringen betytt mycket för Sverige i form av nya impulser, arbetskraft och företagande.²² I dag tar det svenska samhället kontinuerligt emot människor från andra länder, vilket både tillför resurser samtidigt som att det också skapar problem av olika slag som måste hanteras. Ett av dessa problem handlar om att integrera de nyanlända i det svenska samhället. Grundläggande frågor för att en integration skall kunna äga rum är att den invandrade snabbt kan lära sig det svenska språket tillräckligt väl för att kunna delta i samhällslivet, men också att ha tillräckliga kunskaper om det svenska samhället, dess kultur och arbetsliv för att kunna verka i detta. Dessa färdigheter är också nödvändiga för att det skall vara möjligt att till exempel kunna starta ett företag. En avgörande svårighet är att det för de flesta individer tar lång tid att lära sig ett nytt språk, inte minst om man kommer från ett annat språkområde. Först när en individ klarar språket tillräckligt väl har denne förutsättningar att uppfatta sig själv och av andra uppfattas som integrerade i samhället.

Att vara invandrare försätter människor i mer eller mindre svåra situationer. Söderlindh²³ (1990) har lyft fram att den som lämnar sin hemmaarena, oberoende av vilket skäl, gör förluster på en rad områden och som den enskilde individen måste förhålla sig till och hantera. Dessa förluster kan hänföras till tre olika områden. Den första kallas för objektsförlust. I detta ingår att behöva lämna den välkända vardagen. Det andra förlustområdet benämns autonomiförluster. Dessa hänger nära samman med språket. Att, som i det här fallet, inte kunna prata svenska ger inskränkningar i den personliga friheten genom att man inte förstår, eller kan göra

²² Detta avsnitt om diskriminering är en bearbetning av en text som fanns med i Lundgren & von Schantz Lundgren, 2007 samt Lundgren, 2008a.

²³ Senare utgiven i reviderad utgåva under namnet Franzén, 2009

sig förstådd. För den som inte behärskar språket tillräckligt väl blir det besvärligt. Inget av det som tidigare var lätt är det längre. Dessutom riskerar man att bli betraktad som dum för att man inte förstår vad som sägs, eller vad som sker. Det tredje området benämns social skam. Detta har till exempel att göra med att det i många fall inte är möjligt att få ett jobb som motsvarar det man hade i sitt hemland. Även högutbildade personer får vanligen endast tillgång till så kallade lågstatusjobb. Resultatet blir även att många invandrare känner sina kunskaper ifrågasatta, till exempel för att man inte behärskar språket till fullo (se även von Schantz, 2000).

Hur kan då mötet mellan invandrare och det svenska samhället som mottagare utformas? Flera teorier om hur detta kan ske har utvecklats. ”Teorierna har ibland använts beskrivande, vid andra tillfällen har de uttryckt ett ideal för hur samhället borde byggas” (Svanberg & Tydén, 1999, s 90). Den så kallade smältdegelteorin bygger på att invandrargrupper tillför olika värderingar och kulturdrag som sedan smälter samman och något nytt skapas. Denna teori var länge en populär metafor för att beskriva det amerikanska samhällets utveckling. Fördelen med denna strategi är att den öppnar upp för skapa någonting helt nytt. Teorin om assimilation är smältdegelteorins motsats. Här är det minoriteten som skall anpassa sig till majoriteten. Ett sådant synsätt öppnar i hög grad risken för att diskriminering uppstår i samhället generellt och kanske i synnerhet i arbetslivet. Det synsätt som utgår från att samhället kan ses som en mosaik bygger på att etniska grupper lever sida vid sida är en konsensusmodell som bygger på att olika grupper måste respektera varandra och undvika konflikter (Svanberg & Tydén, 1999).

Franzén (2009, s 157) talar om att invandrades arbetssökarprocesser kan anta konstruktiva eller destruktiva mönster. För de personer som kom att utveckla konstruktiva mönster uttryckte de att detta berodde på att ”de blev bemötta som individer, som unika personer.” Någon eller några personer i det nya landet intresserade sig för dem som personer, deras egna erfarenheter och tillmätte dessa betydelse. De fick också sådant stöd att de kunde finna individuella lösningar och fick även så kallad hjälp till självhjälp. Detta bidrog till att deras liv ”kanske inte alltid blev som de hade drömt, men de var vuxna och aktiva i formandet av sitt liv” (Franzén, 2009, s 157).

4. PROJEKTET W7 DALARNA - ENTREPRENÖRSKAP, LIKABEHANDLING/JÄMSTÄLLDHET OCH INTEGRATION

Redovisningen av resultatet är tematiskt indelat i förhållande till projektets övergripande syfte, nämligen att pröva och utveckla nya insatser som gagnar utveckling och hållbar tillväxt i en region. Det första temat rör entreprenörskap, vilket också varit det som haft den tydligaste rollen med en rad olika verksamheter. Det andra rör temana likabehandling/jämställdhet samt integration, teman som ibland, om än inte nödvändigtvis, hänger nära samman. Dessa behandlas under en gemensam rubrik där olika aspekter av dessa teman beskrivs hur de hanterats inom projektet.

4. 1 Tema entreprenörskap - Att inspirera till företagande

Rådgivning

Rådgivarna i projektet arbetar inom den egna kommunens geografiska gränser med denna del av projektets verksamhet. Rådgivarna är vanligen ensamma i sin roll inom respektive kommun. Ett av de problem som de har att brottas med är att rådgivarna ingående kommunerna i flera fall är geografiskt stora område som de har att bevaka och som gör det svårt att nu ut till alla orter i projektets upptagningsområde. Resultatet visar emellertid att när det funnits en rådgivare på plats förändras läget och det skapas nya möjligheter att stödja företagsetableringar.

Det man har sagt här uppe är att de är så oerhört glada att det finns den här möjligheten nu, för man har inte riktigt sett den möjligheten och många känner att de står väldigt ensamma och inte har någonstans att ställa de här frågorna. Så det har blivit mycket coaching, alltså många som redan driver företag som vill hitta nya ben att stå på som kanske vill inrikta sin verksamhet till en viss gren, att de är lite spretiga. Det har blivit mycket på att få företaget lönsamt. De har inte haft något bollblank. (Rådgivare)

De stora geografiska avstånden är också ett problem så till vida att det går åt mycket tid för att resa när rådgivarna själva ska ska träffas. Rådgivarna har därför under slutet av projektiden börjat träffas via Skype²⁴.

Vi har också i gruppen haft Skype-möten. Det är också en utveckling. Man måste ha några sådana där möten för att man ska känna sig bekväm med att sitta och prata med en burk. (Projektledare 1).

²⁴ Skype är en plattform för att kunna kommunicera via internet.

Det finns också exempel på hur Skype-möten kunde användas för rådgivning och att det på det sättet blev möjligt att överbrygga de geografiska avstånden.

Hon har jobbat mycket med Skype även i rådgivningen. Hon berättade att hon har varit till en man uppe i X [anm. vår anonymisering] som skulle ta över en butik. Han hade inget körkort för han har diabetes och kunde inte se så bra, så han fick inte lov att ha körkort. Då hade hon varit på en rådgivning och sedan hade de kommit på att vi måste träffas igen, det är mer som måste gås igenom. Då hade hon sagt har du dator och nätuppkoppling. Javisst, .. då installerar vi Skype på din dator så kan vi sitta och prata. Så har hon även rådgivningar via Skype. Det är ju bra när man har en kommun med så stora ytor, att kunna hålla kontinuerlig kontakt. (Rådgivare)

Rådgivningen har utvecklats genom att projektet arbetat aktivt med att bygga upp kontaktytor mot banker och redovisningsbyråer för att underlätta att kunna hjälpa till med finansiering av nya företag, men även för att de nya företagen kan hålla ordning på sin ekonomi. Detta har även bidragit till att marknadsföra projektet och dess verksamhet.

Den här rundturen vi gjorde på banker och revisionsbyråer var väldigt bra, det var jättebra. Så bra så att vi funderade på att bjuda in näringslivskontoren. (Rådgivare).

Senaste två åren har det börja komma folk som säger att banken sa att jag skulle gå till dig. Så har det inte varit tidigare, utan att W7 har börjat bli ett namn. De sa på banken att W7 finns. Vi har lyckats nå ut till slut. (Rådgivare)

Genom att rådgivarna via projektet har byggt upp ett nätverk mellan sig gör att den samlade kompetensen ökat betydligt och uppfattas på så sätt ha stärkt kvaliteten på de företagsrådgivningar som genomförs.

Det är otroligt bra gemenskap i det här nätverket. Jättelätt att komma in. Jag har fått otroligt mycket hjälp. Man slänger ut en fråga så får man snabbt svar. (Rådgivare)

En stark sida är att vi är många som har olika erfarenheter och som kan samarbeta bra. Det är bra stämning, /.../, en bra sammanhållning. /.../ Det behövs när vi är så små kommuner, vi har inte råd att kämpa mot varandra. (Projektledare 1)

Att man faktiskt använder sig av den kunskapsbank som vi faktiskt har. Vi är ju ett gäng som har jobbat med det här ett tag. Det tycker jag är väldigt

positivt och där kunde man kanske utvecklat ännu mer. För i vissa branscher kanske man inte är så kunnig. (Rådgivare)

Antalet rådgivningar har varierat över tid, bland annat beroende på konjunkturer och antalet personer som vid en viss tidpunkt är beredda att starta ett företag. Den senare anledningen blir särskilt framträdande i små kommuner där antalet nya företagare är begränsat och det i sig gör att antalet rådgivningar kan fluktureras till synes mer eller mindre slumpmässigt.

Det har gått väldigt upp och ner under de här tre åren. Först var det lugnt och sedan blev det jättemycket. Fram och tillbaka igen. Det har varit betydligt lugnare i år än i fjol. Det känns om det följer konjunkturen. (Rådgivare)

De som kommer på rådgivning är nästan uteslutande personer som satsar på små företag för att kunna försörja sig själva, eller kanske även någon närstående. Företagandet riktar sig i första hand mot en lokal marknad, även om det också börjar etableras små företag som siktar mot en bredare geografisk marknad via försäljning på internet.

De som kommer till oss är de här små som har en lokal marknad. De som är större och har en marknad utanför länet, utanför landet till och med. De vänder sig åt andra håll. /.../ De har inte det här behovet, utan det är de här riktigt små som kommer till oss. Snickaren som har varit anställd i en ateljé som man börjar tycka att men fasiken kan jag inte dra in mina egna pengar. Hårfrisörskorna, jag har haft jättemånga /.../ nagelteknologer, det måste vara överetablering i X [anm. vår anonymisering] snart och hudterapeuter. (Rådgivare)

En typ av företag drivs av individer som pendlar mellan att vara anställda och att vara egenföretagare. Tydliga sådana exempel finns inom hantverkssidan. Hantverkare som fungerar som underleverantörer till lite större företag som jämnar ut ojämn orderingång genom att köpa tjänster när så behövs. Dessa företag har för liten volym för att kunna anställa någon på heltid och kan på så sätt reducera sin egen risk, samtidigt som den enskilde hantverkaren kan fungera som underleverantör till flera företag och på så sätt överleva som företagare.

Mycket av hantverkssidan är vad vi pratar om. De är och söker jobb på olika ställen och får rätt ofta svaret att du kan inte få jobb, men om du skaffar dig en F-skattsedel så kan vi köpa timmar av dig. Det är väldigt vanligt. Då står de då inför lösningen att antingen leta vidare eller gå på att våga chansa och försöka. Hitta ett antal som är beredda att betala för deras tjänster. (Rådgivare)

Det verkar emellertid finnas stora skillnader i kvalitet mellan de affärsidéer som rådgivarna har som uppgift att hjälpa till att bedöma och utveckla.

Kvalitet varierar på företagsidéer. Det kanske är en tre, fyra stycken som jag känner att det här kan det bli någonting av, resten känns som att de är dit-skickade från Arbetsförmedlingen, mer eller mindre för att de inte har något att göra. De kan väl sitta och skriva på sin affärsplan, ungefär så känns det som. (Rådgivare)

Tänkbara orsaker till att det existerar stora kvalitetskillnader mellan de idéer som ska testas hos rådgivarna kan vara en hårdare attityd på arbetsmarknaden där det är allt svårare att få ett arbete, inte minst i mindre kommuner med en begränsad arbetsmarknad, som gör att personer med idéer som inte är färdigutvecklade ändå gör ett försök att försörja sig själva som egna företagare. Det är individer med dessa ambitioner som rådgivarna nu allt oftare möter. Men det finns även exempel på att individer som söker rådgivning vill ha hjälp med att även komma vidare med redan existerande förteq.

Jag tycker att vi har ganska varierande rådgivningar, både från sådana som vill bolla lite affärsidéer och där man har starten av företagandet liggande längre fram i tiden. /.../ Sedan finns det de som funderar på att starta och sedan finns det de som redan har bildat ett företag som vill ha utbyte av idéer, söka stöd. Många vill ha mentorer, kanske kompetensutbildning.

/.../

Det är otroligt skiftande verksamheter. Det är inte bara sådana här som ska starta företag. Jag tror inte att det är någon som har kommit från Arbetsförmedlingen som är arbetslös, utan att de kommer från skolor t.ex. /.../, eller att man har jobb redan men att man vill göra någonting vid sidan om /.../. (Rådgivare)

Även om många av dem som söker rådgivning siktar mot en lokal marknad, ofta med någon typ av serviceföretag, finns det även några få exempel på affärsidéer med en utvecklingspotential att bli ett tillväxtföretag. I sådana fall försöker rådgivarna att slussa dessa personer och deras idéer vidare till en inkubator²⁵ där de kan få hjälp att komma vidare. ”Sedan är det två stycken som jag har skickat vidare till Teknikdalens inkubator, en handlar om en uppfinning” (Rådgivare).

²⁵ En företagsinkubator syftar till att förse nya företag med en kreativ miljö där de kan utveckla och kommersialisera en affärsidé, t.ex. ny teknologi (Phillips, 2002).

Företagarskolan

En annan central del av projektet som rör entreprenörsaspekten har varit att regelbundet arrangera en så kallad Företagarskola, ibland i samverkan med en närliggande kommun.

Företagarskolan var det 29 stycken som gick nu. /.../ Den här gången var det bara kvinnor som gick. Det är första gången jag gick som det inte var en enda man med och det var låg medelålder. (Rådgivare)

De utbildningar som genomförts inom de olika utbildningsomgångarna i Företagarskolan har fallit väl ut både vad gäller antal deltagare och att dessa och utbildarna har uppfattat verksamheten som värdefull och i huvudsak även väl genomförd.

Företagarskolan är ju bra tycker jag. Det är förnämligt att kunna erbjuda den och gratis. De är jättetacksamma, de som går. Det tror jag sållar agnarna från vetet. De som kanske kom på att .. nej jag ska nog vänta eller att man känner att nu ska jag köra, nu känner jag att jag fått mer på fötterna. Den är jättebra /.../. (Rådgivare)

Nätverksbyggande

I jämförelse med det tidigare W7-projektet (se Lundgren, 2009) har i det här projektet nätverksbyggandet och samarbetet inom och mellan nätverken ökat och fått allt större betydelse. Förutom att W7, som projekt betraktat, i sig är ett nätverk. Nätverken inom W7 Dalarna är i huvudsak fysiska och endast i undantagsfall virtuella, som till exempel i de fall när Skype använts. En viktig del i nätverksbyggande, både mellan rådgivarna och mellan de lokala företagen sker genom att det arrangeras regelbundna företagarfrukostar som är mycket populära. En orsak till att företagsskolan uppfattas som givande säger en av rådgivarna vara att: ”Man har kommit på att det är en himla bra mötesplats. Det är saker man får höra” (Rådgivare). Rådgivarna försöker på olika sätt att planera företagarfrukostarna så att både de får ett intressant och givande innehåll för de företagare som deltar.

Det är ditbjudna personer och det har vi haft hela tiden även fast du är en liten enskild företagare i X [anm. vår anonymisering] så kom och berätta om dig själv, visa upp dig att du finns. Du kanske får sälja till kunder. (Rådgivare)

Samtidigt försöker man se till att det blir låga ”hinder” för att delta genom att göra det så enkelt som möjligt.

Vi tror att för att de kommer, dels är det lättsamt, alltså det är hög stämning och det är väldigt korta inslag. Inga som står och maler och visar OH-bilder.

Man får ställa sig upp och säga vad man vill på tre minuter. Varje ny företagare får tre minuter på sig, det ska de klara det på, och vi har haft om det är någon djupare, viktigare fråga, en större satsning i kommunen, men aldrig längre än tio minuter. Korta, snabba och få överblicken, sedan kan som fördjupa sig om de vill. Det tror vi är populärt. (Rådgivare)

I två av kommunerna finns ”tjejnätverk” etablerade.

Tjejnätverk med tjejer inom större företag, gäller även anställda och vi har faktiskt utökat till att vi vill ha bredden. Det kommer vi att utveckla mer under nästa år /.../. Vi har redan nu börjat se vilka vi har i nätverket branschspecifikt. Det varierar hur många som kommer, det är en annan sak, allt mellan sju till tolv personer, det har varierat, det är en gång i månaden. /.../ Det är säkert 40 till 45 som finns med på min sändlista och den håller vi på att fylla på nu också. (Rådgivare)

Det är samtidigt ett mödosamt arbete både att bygga upp och underhålla dessa nätverk.

Jag började lite grand med att få ihop ett nätverk, företagarskolan och allt ihop så det började att gro med X [anm. vår anonymisering] på plats där upp gjorde hon mycket kvällsaktiviteter, ”att våga drömma” det var ju bingo! Ur det så har det ju kommit ett väldigt fint nätverk med tjejer som resulterar i t.ex. en liten galleria i X [anm. vår anonymisering] som heter Vibbla. Alla de har ju gått företagarskolan eller har varit i kontakt med W7. Nu kör de igång en motsvarighet för killar, pubkvällar för killar. Jag tror att de ska köra igång efter nyår. (Rådgivare)

Rådgivarna har även arbetet med att lyfta fram kvinnliga företagare genom att inrätta en utmärkelse som månadens profil där ett företags som leds av en eller flera kvinnor uppmärksammas.

Vi har haft månadens profil, det har också rullat genom de sju kommunerna, så har vi börjat om från början. Pressen har varit väldigt duktig att skriva om de här kvinnorna. Det känns verkligen som att det har blivit förebilder för kvinnors företagande. (Projektledare 2)

Rådgivarna försöker även att hålla företagarna informerade genom att förmedla information till exempel om utbildningar, arrangemang, konferenser, mässor och så vidare och på så sätt både stödja och göra sig känd som en aktör som arbetar med att stödja att företag startas och indirekt knyta nya kontakter.

Sedan har vi också försökt att skicka ut inbjudningar när det händer saker i våran region. Det har framför allt i våra sju kommuner, aktiviteter, inbjudningar som hamnar på vårt bord så att vi delar med oss i nätverket. Så att alla vet vad som händer i våra kommuner. (Projektledare 1).

Projektet har även försökt andra vägar för att bilda nätverk, initialt lokalt förankrade i varje kommun för att på så sätt hjälpa till att stärka de olika företagen, liksom att inspirera till att starta företag. Det visade sig inte vara så enkelt och därför har man ändrat strategi på denna punkt.

Första tiden i det här nya projektet hade vi nätverksträffar i varje kommun. Och flyttade runt tills vi hade kört igenom alla sju, men vi kände att det inte var så där väldigt stort intresse. Det är väl så att folk idag känner att det ska vara någonting väldigt intressant om man ska avsätta tid. Därför sa vi att i år gör vi en enda stor nätverksträff och den gick av stapeln i september och vi kallade den Non stop business och då bjöd vi in från alla sju kommunerna, plus alla som över huvudtaget hade varit i kontakt med W7. Inte bara i kompetensbanken utan även alla som hade varit med på rådgivning. Det blev faktiskt väldigt lyckat. Vi var 130 deltagare i Moraparken med en heldag, med späckat program hela dagen. (Projektledare 2).

Projektet har också utvecklat samarbetet med andra projekt och nätverk för att uppnå sina syften och att på så sätt stärka verksamheten.

Sedan har vi ganska bra samarbete med Dalalyftet om kompetensutveckling för småföretagare. Där har vi haft flera informationsträffar. Det är också något som vi informerar om på alla rådgivningar. Det är ju väldigt bra, ett bra erbjudande alltså till företagare och samarbete med skolan. Det är UF-företagen. Där har vi ett företag nu i rådgivning. (Rådgivare)

Ett projekt som heter Kulturella näringar, ett tidsbegränsat projekt, och som pågick, jag vet inte hur många gånger vi träffades. Men, det var för att de som arbetar inom kultur och hantverk ska kunna starta företag och leva på det. Det var det som var målsättningen med projektet. Sista gången de träffades var jag inbjuden att berätta vad jag kan hjälpa till med. Det var flera som kom sedan efteråt. Det fick jag höra sedan efteråt att de hade sagt i utvärderingen att det hade varit bra. (Rådgivare)

Just nu så håller jag tillsammans med W7 och två andra projekt, Stanna i Dalarna och Site desination, som har bas i Malung, vi håller på att ska göra en entreprenörsskola till våren (2012) med säsongsanställda, elever vid folkhögskolor, gymnasieskola och högskolan. (Rådgivare)

Projektet har under projekttiden arbetat med att utveckla nätverk genom att bygga upp en egen hemsida (www.w7dalarna.se) som både fungerat som en kanal för att marknadsföra projektet och dess verksamhet, men hemsidan har också fungerat som ett ställe lagra information som alla i projektet har haft lätt tillgång till. En annan typ av nätverksträff har varit att erbjuda utbildning, bland annat om att använda Facebook i marknadsföringssyfte.

Sedan har vi haft tre nätverksträffar när vi bjöd in till kurser om att lära sig hur man marknadsför sig på Facebook. Då vände vi oss framför allt till små företagare. Det blev också stort intresse för det. Jag tror att det gav ganska mycket. Så vi har försökt att hitta nätverksträffar där man får både kompetensutveckling och även träffa andra. (Projektledare 2)

Nätverksbyggandet kan ses som att det blivit allt mera frekvent och utvecklat allt eftersom och kan därmed även komma att spela en viktig roll efter det att projektet upphört.

Projektets måluppfyllelse inom tema: Entreprenörskap

Inom temat *entreprenörskap* har resultatmålen varit operativt inriktade. Projektet förväntades uppnå följande mål:

- 120 nya företag, varav 90 kvinnor och 30 män
- Företagarskolor, 120 deltagare
- Skapa regionalt nätverk för nyföretagare
- Utveckla kompetensbanken för företagssamverkan
- 30 kontakter för vägledning och rådgivning inför generationsskifte

Tabell 1. Genomförda aktiviteter inom området entreprenörskap under perioden 2009 – 2011.

Aktivitet	2009		2010		2011		Totalt	Planerat
	Kv.	Män	Kv.	Män	Kv.	Män		
Rådgivningstillfällen (nyföretagande)	425	303	340	273	422	233	(1187+809) 1996	-
Rådgivningstillfällen (befintliga företag)	123	105	97	53	95	68	(315+226) 541	-
Rådgivningstillfällen (invandrare)	42	23	38	43	57	34	8137+ 100) 237	-

Rådgivning generationsskifte	7	3	4	0	5	0	(16+13) 29	-
Nätverksträffar	140	x	208	x	177	x	525	-
Nätverksdeltagare	3352	x	4542	x	3177	x	11071	-
Startade företag (varav invandrare)	36 (1)	16 (3)	31 (6)	34 (3)	38 (3)	18 (2)	(105+ 68) 173 (10+8) 18 = 191	(90+ 30) 120
Deltagare företagsskola	102	x	184	x	132	x	418	120

Vad gäller rådgivningen har antalet till kvinnliga nyföretagare, som har en relativt stor volym, fluktuerat över de tre år som projektet genomfördes, medan rådgivningen till manliga nyföretagare minskade något över hela perioden. Om man ser till antal startade företag (191) så har varje nytt företag fått rådgivning vid 10 tillfällen. Det framstår således som att det krävs en ganska omfattande rådgivningsinsats för att ett nytt företag ska kunna etableras.

För rådgivning till befintliga företagare har antalet minskat både för kvinnor och män, dock med en mindre ökning för männen mellan 2010 och 2011. Rådgivningen till kvinnliga invandrare har legat relativt konstant, dock med en viss ökning under 2011. För männen med invandrarbakgrund har antalet varierat och var som högst 2010. Antalet rådgivningar i samband med ägarskiften har under hela perioden 2009 – 2011 varit sammanlagt 29 stycken, vilket ligger väl i linje med det mål som sattes upp i detta avseende. Med tanke på de relativt få antalet rådgivningar till invandrare och vid generationsskiften förefaller att antalet kommer att vara beroende av mer eller mindre slumpmässigt uppträdande faktorer.

Under projektet har 418 personer genomgått en Företagarskola, vilket är nästan fyra gånger så många som planerat. Det har under projekttiden genomförts ett stort antal nätverksträffar (525 stycken) med drygt 11 000 deltagare vilket samtidigt kan ses som en stabil bas för ett regionalt nätverk för nyföretagare.

Som mål för nya företag sattes upp att 90 stycken skulle startas av kvinnor och 30 av män. Under projekttiden har 105 svenskfödda och 10 utlandsfödda kvinnor, sammanlagt 125, och 68 svenskfödda och 8 utlandsfödda män, sammanlagt 76, startat ett företag, totalt 191 företag. För männens del startade mer än dubbelt så många som planerat ett företag. Målet är därmed uppfyllt med god marginal. Ett tillväxtnål av nya företag på 2 procent av totalt antal drygt 7000 existerande företag i de sju kommunerna skulle innebära att 140 nya företag startas av både män

och kvinnor per år. Under de tre år projektet pågick bildades i genomsnitt drygt 60 nya företag av dem som gått i rådgivning hos någon av projektets rådgivare. Det är förstås inte givet att alla nystartade företag skulle komma att vända sig för rådgivning hos projektet W7-Dalarna. När det gäller tillväxten av företag som drivs av kvinnor i de sju kommunerna under 2011 finns relativt stora skillnader från en tillväxt från 2010 i Vansbro på 12,3, vilket till stor del kan förklaras av antalet nedlagda företag som drevs av kvinnor i Vansbro var lågt, till minus 0,4 procent i Mora under samma tidsperiod där förhållandet med nedlagda företag som drevs av var det omvända.

4.2. Likabehandling/jämställdhet och integration

Likabehandling och jämställdhet har varit viktiga teman för projektets verksamhet. Att människor behandlas lika och jämställt ligger inbäddat i vardagens handlingar och kan därför vara svåra att hantera bortom annat än informations- och utbildningsinsatser. Dessa verksamheter kommer i framtiden att övertas av vad som kallas Resurscentrum (för kvinnor) medan ett nytt projekt som följer på detta projekt mera renodlat kommer att vara inriktat mot att arbeta med att hjälpa till att etablera nya företag med inriktning på invandrare och kvinnor.

Det är väl så vi tänkt också att jämställdhetsdelarna jobbar Resurscentrum vidare med, medan vi koncentrerar oss faktiskt på att göra rådgivning, företagskola och att vi gör den kvalitetssäkrad när det gäller jämställdhet. Vi ska jobba in jämställdheten i rådgivningen och koncentrera oss och inte vara i alla kastrullerna, utan försöka vara bra på det vi gör. (Projektledare 2)

I det följande beskrivs hur arbetet med Kompetensbanken och jämställdhetspelet bedrivits och vilka erfarenheter som kan dras med utgångspunkt i detta.

Kompetensbanken

Det är i huvudsak en av de båda projektledarna som har arbetat med Kompetensbanken och omfattade hösten 2008 cirka 275 kvinnor (Lundgren, 2009) och när projektet upphörde i slutet av 2011 cirka 350 kvinnor. Syftet med Kompetensbanken har varit att stärka kvinnors ställning i företagsvärlden, inte minst att de kan gå in som styrelseledamöter. Projektet har också därför arrangerat två kurser för att förbereda för att sitta i en företagsstyrelse. Utbildningar som varit både efterfrågade och uppskattade.

/.../ vi hade till och med kö till de här utbildningarna. Hur många gick, 45 stycken kanske. Det känns om att det skulle vi kunna ha flera för det är ett sådant intresse. (Projektledare 2)

Utfallet av Kompetensbanken har emellertid varit begränsat och inte mer än marginellt gett fler kvinnor styrelseplatser i företag.

Det har gått trögt. Då var tanken att vi skulle kunna slå två flugor i en smäll, dels att erbjuda en utbildning i styrelsearbete men också att de som gick utbildningen skulle kunna lyfta fram varandra eftersom vi vände oss till kvinnorna i kompetensbanken och många har ju styrelseuppdrag redan. Tanken var att om man träffades på en styrelseutbildning att de som redan har ett uppdrag skulle kunna lyfta fram andra när de lärde känna varandra. Tyvärr har inte det lyckats speciellt bra. (Projektledare 2)

Den projektledare som varit ansvarig för Kompetensbanken framför att det kan finnas flera orsaker till det. Ett viktigt skäl förefaller vara att det utöver de som finns med i Kompetensbankens register är det få andra som känner till att den existerar. En naturlig följd förefaller vara att Kompetensbanken har svårt att fylla den funktion som avsågs.

Vad som är tråkigt, som det är idag, så är Kompetensbanken väldigt hemlig skulle jag vilja säga. Den finns egentligen bara på min dator. Jag tycker att man missar lite av idén med de här nätverken för man bör ju känna till varandra åtminstone. Att de här 350 kvinnorna vet vilka de andra är. Så det är någonting som vi vill försöka ändra på nu i nya projektet. Att vi ska försöka få det transparent för dem som är med. Så att man själv ska kunna hitta kontakter. /.../ Att hitta sätt att erbjuda kompetensutveckling inom sådana områden som vi tror är intressanta. (Projektledare 2)

En annan svårighet verkar vara, som med alla register, att de hela tiden måste underhållas, kompletteras och uppdateras, vilket tar tid.

Att driva en Kompetensbank, i den bästa av världar kan man tänka sig att den ska bli självgående. Det tror vi inte riktigt på. Det är mer jobb med nätverk än man tror. (Projektledare 1)

Även om det uppfattas som att kompetensbanken är både underutnyttjad och svåradministrerad är den på sitt sätt ändå en värdefull resurs som innehåller information om ett stort antal kvinnors kompetens. Projektet verkar dock stå inför ett vägval hur denna resurs ska kunna nyttiggöras.

Jämställdhetsspelet

Från att intresset för företag att spela jämställdhetsspelet²⁶ kontinuerligt ökade när har nu istället utvecklingen vänt och intresset har istället kontinuerligt minskat. Till detta kan tilläggas att det redan tidigare uppfattades som svårt att marknadsföra spelet (Lundgren, 2009). Det kan självfallet finnas flera orsaker till detta. En är att regelverket för bland annat jämställdhetsplaner förändrats så att det endast är lite större företag som är skyldiga att ha en jämställdhetsplan och att W7 i huvudsak har kontakt med små företag. Det kan också vara så att de större företagen redan har upprättat sådana planer och att flertalet av de företag som valt att satsa på konkreta jämställdhetsinsatser också redan gjort detta, till exempel genom att spela jämställdhetsspelet. Jämställdhetsfrågan har därför också kommit att få ett mindre utrymme i projektet i form av mer konkreta och riktade åtgärder.

Sedan har vi jobbat lite med jämställdhetsbiten i projektet. Vad vi har kunnat erbjuda är att hjälpa till att spela jämställdhetsspelet och även vara behjälpliga när man gör jämställdhetsplanen. På senare tid har det varit ganska trögt när det gäller det här. Jag tror att det mycket beror på den här gränsen att man ska ha minst 25 anställda för att behöva göra en jämställdhetsplan. Det känns om att de vi har kommit i kontakt med har sökt projekt och är mer eller mindre blivit tvingade till det. Det känns inte som någon högaktuell fråga ute på företagen idag, tyvärr. (Projektledare 2)

Integration

Integrationsarbetet har framför allt bedrivits genom att så kallade integrationsträffar har arrangerats regelbundet en gång per år under de tre år projektet pågick. Det har varit förhållandevis lätt att få med deltagare på dessa träffar.

Förutom att vi har gjort integrationsdagen har vi haft några kontinuerliga träffar med nysvenskar som kommer, /.../. Då har vi bjudit in från näringslivskontoret och ibland har de hört av sig också att vi ska komma och berätta om vad vi jobbar med och vad som finns. Om de är nya och inte ens kan svenska och så där, men de ska veta att vi finns. (Rådgivare)

Resultatet av projektet visar dock att språket är en betydande barriär att ta sig över för invandrare som vill starta eget och som inte behärskar det svenska språket tillräckligt väl.

Vi har haft en hel del som är intresserade av att starta någonting. De har haft alldeles för dåliga språkkunskaper för att över huvudtaget kunna starta ett

²⁶ Jämställdhetsspelet, det vill säga ett spel som används för att introducera samtal om jämställdhet på arbetsplatser.

företag. Det rådet de har fått är att de måste läsa på mer svenska. (Rådgivare)

Resultatet visar också att det finns en del grupper av invandrare som på grund av språksvårigheter, brister i utbildningsbakgrund och kunskaper om det svenska samhället befinner sig långt både från arbetsmarknaden eller eget företagande och att de krävs riktade åtgärder för att de ska få det stöd de behöver för att komma in i samhället. Ett sådant exempel utgörs av en del somaliska kvinnor.

Det finns en kategori, i det här fallet var det de somaliska kvinnorna som kanske var 50 plus och var analfabeter, om de kan göra ett hantverk och sälja för några kronor så kan det faktiskt vara värt för dem att ha ett företag för de kommer aldrig att komma ut på den svenska arbetsmarknaden. Då kanske man för göra en annan bedömning. (Projektledare 1)

Projektets måluppfyllelse inom tema: Likabehandling och integration

Inom verksamhetsområdet *Likabehandling* skall projektet uppnå följande resultat:

- Initiera och bistå 20 företag med verktyg för jämställdhetsplaner/ likabehandlingsplanarbetet
- I samverkan med SISU Dalarna utbilda handledare inom ungdomsorganisationer och föreningar i olika verktyg för likabehandling – attitydpåverkan
- Mäkla 45 kvinnor från Kompetensbanken till uppdrag som styrelseledamot, föredragshållare, mentorer m m
- Upprätthålla regionala nätverk inom Kompetensbanken för att underlätta samarbete och företagssamverkan, business to business

Tabell 2. Genomförda aktiviteter inom området jämställdhet under perioden 2009 – 2011.

Aktivitet	Antal genomfört			Genomfört (totalt)	Planerat (totalt)
	2009	2010	2011		
Jämställdhetsplaner	16	19	2	37	20
Jämställdhetsspel	42	36	2	80	20
Mäklingar kompetensbank	11	22	25	58	45

Under projekttiden genomfördes 37 jämställdhetsplaner mot totalt 20 planerade. Värt att notera att intresset för att få hjälp med att göra jämställdhetsplaner nästan helt försvunnit under 2011. En motsvarande utveckling har även skett vad gäller intresset för att spela det så kallade jämställdhetsspelet. Däremot har intresset för mäklningar från Kompetensbanken ökat allt eftersom, från 11 år 2009 till 25 år

2011. Totalt har det genomförts 58 medlingar från Kompetensbanken jämfört med målet 45.

Inom verksamhetsområdet *Integration* skall projektet uppnå följande resultat:

- Inspirations- och studiebesök till eget företagande för 60 invandrarkvinnor
- Skapa regionalt nätverk för invandrarkvinnor
- Informations- och utbildningsseminarier för 30 arbetsgivare
- 10 deltagare i företagarskolan med utländsk bakgrund
- 5 företag startade av kvinnor med utländsk bakgrund

Projektet genomför, i samverkan med SFI i de i projektet ingående kommunerna, två gånger per år inspirationsseminarier för invandrare. Här har de samverkat med SFI i varje kommun och bjudit in deras deltagare. Sammanlagt deltog till exempel under 2011 ett drygt 100-tal i dessa arrangemang och projektmålet har i detta avseende uppnåtts. De övriga målen måste också anses vara uppnådda genom de nätverksträffar, Företagarskolan och att 10 företag har startats av utlandsfödda kvinnor.

Projektet W7 Dalarna i ett vidare sammanhang

Resultatredovisningen avslutas med att beskriva och diskutera projektets utfall i relation till dess övergripande mål att utveckla och skapa en hållbar tillväxt som bidrog till att människor vill och kan bo kvar och försörja sig själva och andra genom sitt företagande. De kommuner som ingått i projektet är alla små eller relativt små vad gäller deras befolkning och de flesta geografiskt stora. Det finns begränsade resurser att stödja nyetableringar genom rådgivning eller andra typer av stödjande insatser. Genom projektet har rådgivarna i de sju deltagande kommunerna kunnat skapa ett nätverk där de på olika sätt kan stödja och hjälpa varandra, men också utveckla sin egen kompetens. En styrka med projektet är att det är i huvudsak samma rådgivare som ingått i det tidigare projektet och att det varit en verksamhet som sammantaget har pågått under lång tid vilket gjort att det skapats ett nätverk med stabilitet. ”Det som jag kan tycka att vi får de här bra resultaten för att vi har haft kontinuitet. Man underskattar tiden det tar att dra igång, att folk får vanan att bilda grupp och att ha ett gemensamt mål, det tar tid. /.../ Vi har kunnat jobba med det här långsiktigt” (Projektledare 1). Det ligger en svårighet i att projektet som arbetsform då det tillför resurser under en begränsad tid. Det framstår till exempel fortfarande som en öppen fråga om verksamheten skulle kunna överleva om det inte tillförs nya projektpengar. Samtidigt finns det skäl att anta att det har byggts upp ett så starkt nätverk mellan rådgivarna att det skulle kunna fortsätta genom att använda Skype eller någon annan plattform för kommunikation.

Våran svaghet, tror jag, geografiska, att vi är så spridda är en svaghet på sätt och vis. Det blir en svaghet, vi känner varenda gång vi träffas att vi skulle behöva träffas mycket mera. /.../ det är därför vi har försökt och Skype för att vi ska träffas lite oftare. Det fungerar bra. Det har varit lite grand med tekniken. Jag tror att vi lär oss den. (Projektledare 1)

Rådgivarna lyfter fram att de genom att samverka också har kunnat förbättra kvaliteten på rådgivningsverksamheten.

Man kan säga, som jag ser det, /.../ att just samverkan mellan de olika kommunerna, även om de jobbar ju lite olika beroende på hur situationen ser ut ..., men kvaliteten har definitivt ökat på rådgivningen och får, tror jag, en högre nivå, ganska lika, en säkrad kvalitet i det här området. (Rådgivare)

Tittar man på samhällsnyttan, varför får vi pengar över huvudtaget till det? Om vi hade jobbat var och en för sig, i varje kommun så tror jag inte att resultatet hade blivit likadant. Det hade blivit annorlunda och kanske mycket lägre och just de här samlade kompetenserna ger sådan kraft eftersom man kan mejla /.../ så ökar allas kompetens ett par snäpp /.../. Det tycker jag är en jättestyrka, för vår region också. (Rådgivare)

Projektet har fokuserat kvinnor och invandrare som nya företagare. När det gäller kvinnornas, men även männens företagande förefaller det rimligt att säga att projektet har nått framgångar genom rådgivning, Företagsskola och en mängd nätverksaktiviteter.

En fördel som jag kan tycka, om vi ska lyfta fram projektets styrka, som jag ser det från min horisont, /.../, så har det blivit många fler kvinnor än det annars hade blivit i rådgivning. Jag är ganska säker på det. Att W7s namn, processen, har gjort att det har uppmärksammats, att det har skrivits om det, att fler tjejer vågar prova på. Det skulle vara jätteintressant att ta en liknande region som inte har W7 och tittar på antalet kvinnliga företagare, om det är så att man kan läsa av. Jag tror att man kan det. (Rådgivare)

Det påtagliga jag har sett det är att vi har klart ökat det kvinnliga företaget i våran kommun. Jag tror inte att vi hade nått den nivån om vi inte W7 hade varit så aktiva och syns och hörts. Jag tror att det har stärkt dem att ändå försöka och våga sig på. Sedan tycker jag att jag för mig själv fått bekräftat att när kvinnor startar företag så är det på ett annat sätt än män ofta. Det är både lugnare och klokare. Det är bra för samhället i stort kan jag tycka att de har det tänket och inte rusar på som en del gör. Det tycker jag är en stor fördel. (Rådgivare)

Antalet kvinnor och män födda utomlands har i begränsad utsträckning startat företag, å andra sidan är det kommuner med relativt litet antal invandrare och att det generellt sett visat sig vara svårt för invandrare att starta företag, framför allt om de kommit som flyktingar med en otillräcklig utbildningsbakgrund och svårigheter att behärska det svenska språket tillräckligt väl. Det är mot denna bakgrund svårt att värdera utfallet.

5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta avslutande avsnitt sammanfattas och diskuteras de erfarenheter som projektet gett upphov till i relation till dess syfte och uppsatta mål. Att projektet gagnat utvecklingen genom att bidra till att nya företag i de sju kommunerna skapats är ett faktum. I vad mån det har gjort regionen mera attraktiv för att etablera företag är dock en svårbesvarad fråga. Det är också en svårbesvarad och hypotetisk fråga om det hade kunnat skapas ännu flera företag i regionen med de insatser som genomförts, eller om andra typer av insatser skulle kunnat ha varit mera framgångsrika. Till detta måste tillfogas att det förstås inte bara är rådgivarnas insatser och kvaliteten på de råd som ges som är avgörande om en företagsetablering kommer till stånd eller inte. Det är framför allt en rad andra faktorer som har betydelse, till exempel att det finns goda företagsidéer, en marknad, konjunkturläget och driftiga individer, med mera. För att ändå försöka konkretisera och värdera resultatet formulerades tre frågeställningar om projektet och dess verksamhet. Den första frågan formulerades som:

- *Hur har projektets arbete med att bygga upp en organisation med lokal närvaro i syfte att utveckla kvinnor och invandrares företagande organiserats och genomförts?*

Projektet har bundit samman rådgivare i sju kommuner med uppgift att i första hand stödja kvinnor och invandrare och på så sätt har ett redan etablerat nätverk utvecklats och stärkts. Uppbyggnaden och den fortsatta verksamheten i W7 stämmer väl överens med de tankegångar som Castells framförde redan år 1998, att nätverk kan bidra till att nya organisatoriska strukturer kan skapas. Även vad gäller förutsättningarna för att W7 kommit att fungera så väl stämmer med Castells (1998) uppfattning att nätverk kan expandera och att fler noder kan integreras om de involverade delar samma värderingar och har likartade resultatmål. För W7:s del kan expansion vad gäller hur deras syfte och målsättningar blivit mer kända uttryckas ha skett dels genom att Kompetensbanken fått ett successivt utökat medlemsantal, dock att det när detta projekt avslutas är oklart hur denna kompetensbank ska kunna bli mer känd, organiseras vad gäller att hållas uppdaterad och kunna utnyttjas bättre. Annat som kan uttryckas som att W7 expanderat, trots att grunden med de sju kommunerna och en företagsrådgivare per kommun fortfarande utgör grundstrukturen, är dels att närmare kontakter med banker har etablerats och det stora antalet aktiviteter som genomförts inom projektet. Samtidigt påpekar Danemark & Kullberg (1999) att samverkan och samarbete i nätverksform är något som funnits under lång tid inom näringslivet. Dock, menar de, att ju mer komplext samhället blir desto nödvändigare blir det med nätverkssamverkan. Som bland annat Bourdieu (1986) tidigt visat på så är en del av betydelsen i att ingå i nätverk att det stärker en individs sociala kapital (se även Putnam, 1993; Callewa-

ert, 1996; Göransson 2003). När sju kommuner samverkar under många år vad gäller företagsrådgivning ökar också, som de själva påpekar, var och ens kompetensutveckling på ett sätt som inte hade kunnat ske utan de kunskaper och erfarenheter som de genom W7 kunnat dela. Detta kan också betraktas som att rådgivarnas sociala kapital stärks (Bourdieu, 1986), de kommer att uppfattas som både alltmer kompetenta och som att de har ett stort och betydelsefullt kontaktnät som, samt att de utvecklar kunskap om de närliggande kommunernas möjligheter och problem, till gagn för W7-regionen som helhet. Således har, genom de verksamheter som bedrivits, till exempel rådgivning, företagsskola, nätverksbyggande bland nya och redan etablerade företagare, byggts upp systematiska insatser som kan antas fungera stödjande på det sätt som avsågs i projektplanen. Successivt har också fokus när det gäller samverkan och utvecklingsprojekt kommit att riktas mot processen (se t.ex. Hällgren, 2009; Görning, 2010, Ljung, 2011) vilket också varit fallet vad gäller vår studie av W7 Dalarna där vi följt deras utvecklingsprocess under flera år. Utan vår långvariga relation med projektet W7 Dalarna hade det inte varit möjligt för oss att kunna förstå den process som det varit för W7 Dalarna att etablera sig som en tydlig och synlig aktör i den norra regionen.

En uppenbar risk dock är att det är en sårbar projektorganisation som riskerar att slås sönder om det inte tillförs resurser även i framtiden. Problemen med projektorganisationer är flera (Sahlin, 1996; Forsell, 2006; von Schantz Lundgren, 2008, Hällgren, 2009). Projekt startar till exempel ofta för att någon får en idé som den vill förverkliga och söker efter andra personer i sin närhet som antingen vill delta i projektet eller i varje fall stödja dess genomförande. Idén att starta ett projekt bygger också vanligen på att det finns någon problematik som de som driver en projektidé anser behöver lösas. Projektidén och projektets utformning och genomförande blir därmed starkt förknippade med varandra och knutna till den person som födde projektidén. Projekt finansieras också med projektmedel, utanför verksamhetens ordinarie budget. När projektmedlen är slut kan det, oavsett om projektet som sådant uppfattats som framgångsrikt, ändå vara så att ansvariga för finansiering inom ordinarie budgetramar bedömer att det inte finns utrymme för att driva den verksamhet som byggts upp vidare.

Vad gäller projektet W7 finns dock aspekter som talar för att om dessa rådgivare finns kvar i sin respektive kommun har det byggts upp starka relationer mellan nyckelaktörer och deras kompetens har stärkts som gör att de kan fortsätta att fungera som ett välfungerande nätverk. En springande punkt är i det fallet om det kommer att finnas någon som tar på sig uppgiften att hålla samman nätverket när det inte längre finns en projektledare. Nätverk kan vara starka, men ett nätverk kan också vara sårbart och falla isär om det inte finns krafter som håller samman nätverket.

- *Vilka erfarenheter har projektet genererat?*

En erfarenhet är att ett projekt som bygger vidare på tidigare verksamhet snabbt kan komma igång med sin verksamhet och att det är en styrka att arbeta i nätverk för att bättre och effektivare ta tillvara knappa resurser. Kommuner har generellt sett begränsade resurser och att arbeta med näringslivsutveckling har också lagliga restriktioner för vad de får ge för typ av stöd. Små kommuner i glesbygd är kanske extra utsatta i det avseendet och på så sätt framstår nätverkssamverkan som ett värdefullt sätt att arbeta på. Resultatet visar att det krävs tämligen stora insatser i form av rådgivning, i medeltal 10 rådgivningstillfällen per blivande företag, för att en företagsetablering verkligen ska komma till stånd. En annan erfarenhet är att en företagarskola kan attrahera nya grupper av potentiella företagare som ges en möjlighet att prova om deras idéer kan ha kommersiell bärighet. Företagarskolan kan ge värdefulla kompetenser för att det överhuvudtaget ska vara möjligt att etablera ett företag, men det kan också förhindra att omöjliga idéer blir utgångspunkt för att företag som skulle kunna försätta den enskilde individen i framtida ekonomiska svårigheter. Rådgivning och företagarskola kan i relation till forskning om att starta företag och också att få dessa att överleva, kan ses som mycket betydelsefulla faktorer. Roininen (2008) lyfter särskilt fram att Sverige, liksom andra höginkomstländer, relativt sett liten frekvens av nystartade företag och att det dessutom är många som inte överlever längre än tre år. Roininen (2008) fann dock i en studie att relationer i nätverk kan bidra till att nyblivna företagare både agerar mer kreativt och snabbare kan nå ut till fler kunder. W7 Dalarnas verksamhet kan också sägas ha betydelse i relation till Christensen & Kempinsky (2004) som möjligheten att kommersialisera innovativa idéer och att det finns en entreprenörskapsanda utgör förutsättningar för att tillväxt ska skapas i en region. Samtidigt finns en omfattande forskning som visar att det inte går att planera och strukturera hur samverkan ska se ut för att åstadkomma utveckling i en region (se t.ex. Marshall, 1920; Saxien, 1985; Eliasson, 1997; Porter, 1998; Dahmén, 2000; Ylienpää & Strömbäck, 2003; Görling, 2010).

Vad som talar för att W7 Dalarnas verksamhet kan komma att bidra till ett ökat antal företag startade av kvinnor och invandrare och där många endast avser att bli "levebrödsföretag" ändå kan bli viktiga för regionen som helhet är dels att dessa små företag gör att de som vill bo kvar i sin hembygd får möjlighet att göra det och om nätverket av små företagare ytterligare utvecklas det också öka möjligheterna till företagens överlevnad om företagens varor och tjänster blir mer kända i en vidare krets än endast den egna kommunen. Ett problem är dock, som Sundin (2008) lyfter fram är att när kvinnor driver företag sker det ofta på villkor som inte är eftersträvansvärda. Kvinnor lyfter också ofta fram till exempel att de som bli-

vande företagare upplever att de inte tas på lika stort allvar i sina kontakter med bankerna (se t.ex. Falk Backenhof, 2002). Sundin (2008) lyfter också fram att det finns kvinnor som ser negativt på att få ta del av insatser som särskilt riktas till kvinnor, då de uppfattar att detta kan bidra till att de kommer att betraktas som mindre kvalificerade.

Däremot visade det sig, vilket var mer eller mindre väntat mot bakgrund av erfarenheter i tidigare projekt, att det är svårt att få gehör för jämställdhetsfrågor i små företag, inte för att de nödvändigtvis skulle vara mera ointresserade av jämställdhet än vad större företag är, men för att de har begränsade resurser att använda för detta ändamål. En annan aspekt är att när regelsystem förändras och blir mindre tvingande minskar också intresset att på eget initiativ genomföra åtgärder som kan uppfattas om mer eller mindre obehövlige. Resultatet av projektet visar också att det för utlandsfödda individer finns många hinder att passera om man inte behärskar det svenska språket tillräckligt väl och känner till hur det svenska samhället fungerar. Det har ändå under projekttiden startats ett knappt 20-tal företag av personer som inte är födda i Sverige och som fått rådgivning inom ramen för projekt W7 Dalarna. Det är ändå vanskligt att veta om det skulle ha kunnat vara ännu fler eller om det är ett bra resultat givet omständigheterna. Hänsyn bör också tas till det som Lopes Livrament och Mousa (med hänvisning till Najib, 1991) lyfter fram vad gäller myter och föreställningar kring invandrarföretagande. Det handlar bland annat om att invandrare främst bedriver pizzerior och andra restaurangföretag, att de är lågutbildade och arbetar dygnet runt för att så fort som möjligt tjäna så mycket pengar som möjligt. Slavnic (2008) lyfter fram en annan bild som innebär att invandrarföretagare ges ett romantiskt skimmer som att de är hjältar i en mångfaldsekonomi, men att bakom många av dessa företag rymmer sig en tragisk social verklighet där det egna företagandet har framtvingsats av en arbetsmarknadsdiskriminering som inte ger invandrare tillträde till anställningar på den svenska arbetsmarknaden. Höglund (2007) påtalar att det finns en viktig distinktion att ta hänsyn till när det gäller diskriminering på arbetsmarknaden, den mellan direkt och indirekt diskriminering. Den indirekta diskrimineringen är oftast omedveten och bygger på våra föreställningar om vissa grupper av invånare och att arbetsgivaren därför avstår att anställa den mest meriterade personen för den aktuella tjänsten, om denne är invandrad från vissa delar av världen. Begreppet intersektionalitet (se t.ex. SOU 2005:56) har kommit att användas när diskrimineringen och dess osynlighet inkluderar såväl etnicitet, kön, klass och andra grunder. Dessa aspekter samverkar sammantaget på ett komplext vis och bidrar till att individer på olika grunder exkluderas från lönearbete på arbetsmarknaden i det land de kommer som invandrare till.

Den tredje och sista frågeställningen formulerades som:

I viken grad har målen för projektet W7 Dalarna – entreprenörskap, likabehandling, jämställdhet och integration uppnåtts?

Svaret är att projektet haft en god måluppfyllelse vad avser de kvantifierbara målen och genom den samverkan som har utvecklats mellan de medverkande kommunerna och det har därigenom i varje fall förbättrat möjligheterna att skapa en utveckling som ligger i linje med det övergripande syftet att stödja skapandet av nya företag. En avgörande fråga för framtiden är snarast om den utarbetade nätverksorganisationen kan befästas och därmed bli en signifikant aktör i arbetet med att utveckla regionens företagande, inte minst för grupperna kvinnor och invandrare.

Referenser

- Abbasian, S. (2003) Integration på egen hand: En studie av invandrade kvinnoföretagare i Sverige. Uppsala: Uppsala University, Department of Social and Economic Geography.
- Acker, J. (1993) Å kjønne organisasjonsteori. Nytt om Kvinnoforskning.
- Ahnberg, E., Lundgren, M., Messing., von Schantz Lundgren, I. (2010) Följeforskning – Ett processorienterat perspektiv på arbetslivsutveckling. *Arbetsliv & Arbetsmarknad* 2010:3, 55 – 66.
- Alvesson, M., Due Billing, Y. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Andresen, E. (2011) *Dressed for success. Designing and managing regional strategic networks*. Department of Social Sciences, Mid Sweden University, Doctoral Thesis 105.
- Bauman, Z., May, T. (2004) *Att tänka sociologiskt*. Göteborg: Korpen.
- Bergh, A. (2007) *Den kapitalistiska välfärdsstaten*. Stockholm: Ratio.
- Bild, C. (2004) Redovisning av regeringsuppdraget att beforska homo och bisexuellas arbetsvillkor. *Arbetslivsrapport nr 2004:16*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bourdieu, P. (1986) The forms of Capital pp. 241-258, in Richardson, J., G. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Brindley, C. (2005) Barriers to women achieving their entrepreneurial potential - Women and risk, pages 144 – 161 in Colette, H. (ed.). (2005) *Female Entrepreneurship: A Research Agenda*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited, 2005.
- Callewaert, S. (1996) ”Pierre Bordieu”, i Andersen, H och Kaspersen, L, B. (red.) *Klassisk och modern samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Castells, M. (1998) *Nätverkssamhällets framväxt. Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur. Band 1*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Christensen, L., Kempinsky, P. (red.) (2004) *Att mobilisera för regional tillväxt. – Regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem*. Lund: Studentlitteratur.
- Cohen, L., Manion, L. (1994) *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972) A garbage can model of organizational choice, p. 1-25 in *Administrative Science Quarterly*, vol 17.
- Collins, R. (2008) *Den sociologiska blicken – Att se bortom det uppenbara*. Lund: Studentlitteratur.

- Dahmén, E. (1988). 'Development Blocks' in Industrial Economics. *Scandinavian Economic History Review*, XXXVI (1): 3-14.
- Danemark, B., Kullberg, C. (1999) Samverkan – Vårhåndsstatens nya samarbetsform. Lund: Studentlitteratur.
- Ekholm, M. (1990) Utvecklingsarbete och elevstöd i vidaregående skolor i Norden. Stockholm/Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
- Eliasson, G. (1997) Competence blocs and industrial policy in the knowledge based economy. Stockholm: Royal Institute of Technology.
- Falk Backenhof, A., F., Rosenberg Petersson, S. (2002) Den kvinnliga företagaren – Vem är hon? Kvinnan bakom myter och teorier om kvinnligt företagande. Lund: Lunds universitet institutionen för psykologi.
- Forsell, E., Olsson, L-E., Grosse, J. (2006) Medborgarna och den offentliga välfärdens organisering. Stockholm: Ansvarskommitténs skriftserie.
- Franzén, G. C. (2009) Att bryta upp och byta land: Bokförlaget Natur & Kultur.
- Fullan, M. (2001) *The New Meaning of Educational Change*. Third Edition. Teachers College, Columbia University.
- Gender School. (2007) Två steg framåt, ett steg tillbaka... - kvinnoorganisationernas roll i arbetet med att förändra den könssegregerade arbetsmarknaden. Falun. Gender School.
- Glaser, B.G., Strauss, L.M. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- Göransson, A. (2003) Arbetslust och självexploatering. Sid. 5 – 10 i *Framtider* Nr 2/2003. Stockholm: Institutet för Framtidsstudier.
- Görling, S. (2010) Samarbete utan gemensamma mål. Att styra och stimulera innovation. Doktorsavhandling i industriell ekonomi och organisation, Stockholm, KTH.
- Götebo Johannesson, P. (2001) Våga vara egen. Om kvinnligt företagande. Göteborg: Etnologiska föreningen i Västsverige.
- Hjerm, M. (2001) Företagande, vägen till fattigdom eller frälsning för invandrare?" i Marginalisering eller integration? Invandrares företagande i svensk retorik och praktik – En forskningsrapport. Stockholm: Nutek.
- Hjerm, M. (2004) Immigrant Entrepreneurship in the Swedish Welfare State. *Sociology* 38: s 739–756.
- Hernes, T. (2007) *Understanding Organization as Process – Theory for a Tangled World*. London & New York: Routledge
- Holme, I. M., Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmquist, C. (1995) Den kvinnliga företagaren – kvinna och/eller företagare?, i Pengarna och livet – perspektiv på kvinnors företagande. NUTEK B 1995:3.
- Huberman, M., Miles, M. (1984) *Innovation up close*. New York: Plenum.

- Hällgren, M. (2009) Avvikelsens mekanismer – Observationer av projekt i praktiken. Handelshögskolan vid Umeå universitet. Doktorsavhandling.
- Höglund, S. (2007) Etnisk diskriminering i arbetslivet, sid. 275 – 294 i Darvishpour, M., Westin, C. (red.) (2007) Migration och etnicitet – perspektiv på ett mångkulturellt Sverige. Lund: Studentlitteratur (Korrekturupplaga)
- Isaacs, W. (1999) Dialogue and the art of thinking together. New York: Currency.
- Isaksson, A. (2010) Att utmana förändringens gränser. En studie om förändringsarbete, partnerskap och kön med Equalprogrammet som exempel. Lunds universitet: Dissertations in Sociology 92.
- Johannisson, B., Lindmark L, (1996) Företag, Företagare och Företagsamhet. Lund: Studentlitteratur
- Jönsson, B. (1999) Rum, tid och nätverk – en hyllning till hembygden. Sid.157 – 171 i Månsson, H. (red.) (1999) Med periferin i centrum – Om landsbygden som motorn i en långsiktigt hållbar utveckling. Östersund: Glesbygdverket.
- Kankkunen, T. (2006) Goda relationer viktigt för en enhetschef, i Arbetslivsinstitutet 2006:02 Chef idag. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009) Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.
- Leslie, S.W., Kargon, R.H., 1996. Selling Silicon Valley: Frederick Terman's Model for Regional Advantage. *The Business History Review*, 70(4), 435-472.
- Leydesdorff, L. (2001) "Knowledge-Based Innovation Systems and the Model of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations". Paper presented at the Conference .New Economic Windows: New Paradigms for the New Millennium. Salerno, Italy, September 2001.
- Lindberg, M. (2010) Samverkansnätverk för innovation. En interaktiv och genusvetenskaplig utmaning av innovationspolitik och innovationsforskning. Luleå tekniska universitet. Avhandling.
- Ljung, L. (2011) Särdrag i projekt – utformning av ett ramverk för strukturerad projektanalys. Doktorsavhandling. Karlstad University Studies, 2011:50.
- Ljunggren, E., Kolvereid, L. (1996) New business formation: does gender make a difference?, pp 3-12 in *Women in Management Review*, Vol. 1 No. 4.
- Lopes Livrament A., J., Mousa, R. (2011) Invandrarföretagande – Om företagares position på marknaden och drivkrafter bakom valet att starta eget. Borås: Högskolan Borås. Institution Handels- och IT- högskolan (HIT).
- Lundgren, M., von Schantz Lundgren, I. (2007) Gender School - Om ett partnerskapsarbete med jämställdhets- och diskriminerings- problematik inom arbetslivet - En utvärderande studie av ett Utvecklingspartnerskap (UP) inom Equal. Falun: Högskolan Dalarna. (Arbetsrapport)

- Lundgren, M. (2008a) Fornby Yrkesfolkhögskola - En utvärderande studie av ett försök att utveckla en modell för att utbilda invandrare och långtidsarbetslösa för ett inträde på arbetsmarknaden. Falun: Högskolan Dalarna. (Arbetsrapport)
- Lundgren, M. (2008b) Folkbibliotek och folkbildning till ömsesidig nytta. Kartläggning, analys och förutsättningar för ökad samverkan mellan bibliotek och studieförbund i Dalarnas och Örebro län. Örebro: Regionförbundet Örebro.
- Lundgren, M. (2009) Projektet W7 DALARNA - En utvärderande studie av ett regionalt resurscentrum för kvinnors entreprenörskap, jämställdhet och integration. Slutrapport. Falun: Högskolan Dalarna, Kultur och Lärande. (Arbetsrapport nr 2009:01)
- Malmberg, A., Maskell, P. (1997) Towards an Explanation of Regional Specialization and Industry Agglomeration. *European Planning Studies*, 5, 1: 25-41
- Marshall, A. (1920) *Principles of economics*. London: MacMillan.
- Masreliez-Steen, G., Modig, M. (1992) *Självkänsla – kvinnlig, manlig – mänsklig*. Lund: Natur och kultur.
- Myhrman, J. (1994) *Hur blev Sverige rikt?* Stockholm: SNS Förlag.
- Nationalencyklopedin (1998)
- Najib, B Ali (1999) *Myten om invandrarföretaget*. Nya jobb och företag, rapport nr: 9. Västervik: AB, CO Ekblad & Co Tryckeri.
- Nutek (2008) *Nytta med följeforskning – En vägledning för utvärdering av strukturfonderna 2007 – 2013*. Rapport: R 2008:16.
- Peterson, H. (2000) ”Grabbiga tjejer” och ”tjejiga jobb” En fallstudie av könsintegrering och könssegregering. (Arbetslivsrapport 2000:2) Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Phillips, R.G. (2002). Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? *Technology in Society*, 24: 299-316.
- Porter, M.E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Vol. 76, Issue 6, Nov/Dec.: 78- 90.
- Powell, W.W. , Grodal, S., 2006. Networks of Innovators. I J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson, reds. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Putnam, R, D. (1993) *Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien*. Stockholm: SNS förlag.
- Reason, P., Bradbury, H. (eds.) (2006) *Handbook of Action Research*. London: SAGE Publications.
- Remneland, B. (2007) *Entreprenörskapets Vidunderliga Resa – En Dramaberättelse om Skapandet av Två Webbplattformar*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Repstad, P. (2007) *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Reynolds, P., Miller, B. (1992) New Firm Gestation: Conception, Birth, and Implications for Research, p. 405–417 in *Journal of Business Venturing* 7.
- Roininen, S. (2008) Networking as a tool for competitive advantage - Evidence from Swedish new ventures. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Sahlin, I. (red.) (1996) *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Saxenian, A. (1985) Silicon Valley and Route 128: Regional prototypes or historic exceptions? *Urban Affairs Annual Reviews*, 28: 81-105.
- von Schantz, I. (2000) Utvärdering av Mentorprogram Maria - Ett Nutek-projekt genomfört av Minerva - Kunskapscentrum för kvinnor i Dalarna.
- von Schantz Lundgren, I. (2008) Det är enklare i teorin... Om skolutveckling i praktiken. En fallstudie av ett skolutvecklingsprojekt i en gymnasieskola. Pedagogiska institutionen, Växjö universitet. Avhandling.
- Schein E. H. (2006): Clinical Inquiry/Research, i Reason P & Bradbury H (Eds.). I *Handbook of Action Research*. London (s 185-217): SAGE Publications.
- Simon, H., H. (1957). *Administrative behavior*. New York: The Macmillan Co.
- Sökjer-Petersen, M. (2001) *Nätverk, tillväxt och kvinnligt företagande*. Lund: Lunds universitet, institutionen för psykologi.
- Slavnic, Z. (2001) Informell ekonomi och välfärdssamhället i omvandling, i *Marginalisering eller integration? Invandras företagande i svensk retorik och praktik*. En forskningsrapport. Stockholm: Nutek.
- Slavnic, Z. (2008) *Forskning om invandras företagande – en litteraturoversikt*. Stockholm: Nutek. R 2008:08.
- SOU 1996:56 *Hälften vore nog – om kvinnor och män på arbetsmarknaden*.
- SOU 2004:43. *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*.
- SOU 2005:56. *Det blågula glashuset – strukturell diskriminering i Sverige*. Betänkande av Utredningen om strukturell diskriminering på grund av etnisk eller religiös tillhörighet.
- Stacey, R. (1993) *Ledarskap genom kaos och förändring*. Jönköping: Brain Books AB.
- Stacey, R. (1996a) *Strategic management and organizational dynamics*. London: Pitman.
- Stacey, R. (1996b) *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berett-Koehler.
- Stake, R. (1994) Case studies, in Denzin, N. K., Lincon. Y, S. (ed). *Handbook of qualitative research*. London: Sage.
- Sterner, G., Biller, H. (2007) *Gender Mainstreaming in the EU Member States - Progress, Obstacles and Experiences at Governmental level*. (<http://www.sweden.gov.se/sb/d/8600/a/75096> 2008-12-11)
- Sundin, E. (1995) *Kvinnors företagsamhet – en spegling av samhället, i Pengarna och livet – perspektiv på kvinnors företagande*. NUTEK B 1995:3.

- Sundin, E. (2008) Kvinnors företagande i gles- och landsbygder – lösning eller problem?, sid. 15 – 24 i Glesbygdsverket (2008) Kvinnors företagande i gles- och landsbygder - fakta och fönster. Östersund: Glesbygdsverket.
- Sundin, E., Holmquist, C. (1989) Kvinnor som företagare. Osynlighet, mångfald, anpassning. Malmö: Liber.
- Svanberg, I., Tydén, M. (1999) I nationalismens bakvatten – Om minoritet, etnicitet och rasism. Lund: Studentlitteratur.
- Svenskt Näringsliv (2012) Företagsamheten 2012 – Dalarnas län. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Svensson, P. (2010) The Dynamics of Innovation and Knowledge- Based Regional Development. Department of Management and Engineering. Sweden: Linköping University. Dissertation.
- Söderlindh, E. (1990) Invandringens psykologi. Stockholm: Natur och Kultur.
- Sökjer-Petersen, M. (2001) Nätverk, tillväxt och kvinnligt företagande. Lund: Lunds universitet, institutionen för psykologi.
- Taleb, N. N. (2007) The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable. New York: Random House.
- Thurén, B-M. (2003) Genderforskning – frågor, villkor och utmaningar. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Tiller, T. (2002) Aktionslärande – Forskande partnerskap i skolan. Stockholm: Runa Förlag.
- Trost, J. (1997) Kvalitativa intervjuer. Studentlitteratur: Lund.
- Tydén, T., Blücher, S. (2006) Nätverk som redskap för kompetensutveckling. Falun: Dalarnas forskningsråd.
- Ylinenpää, H., Strömbäck, M. (2003) Gränsöverskridande samverkan i regionalt kopplad kunskapsproduktion. – Fallet Forskarstation Östra Norrbotten. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Wadel, C. (1991) Feltarbeid i egen kultur. Flekkefjord: Seek AS.
- Wallraff, G. (2003) Längst därnere. Stockholm: Pocky.

Övriga källor

Internet

- <http://www.praplyprojektet.se/nyheter/tvingad-firma/> (2006-09-23)
- <http://www.nutek.se/sb/d/123> (2008-01-16)
- <http://www.fsf.se/fem/fem5.pdf> (2008-12-01)
- <http://www.daladirekt.com/web/artikel.php?site=1&id=3042364> (2008-12-19)
- <http://www.regeringen.se/sb/d/8649> ((Publicerad 29 november 2007/Uppdaterad 8 september 2008). (2008-12-01)
- <http://www2.proffice.se/artiklar/2011/12/08/63368721/index.xml> (2011-12-08)

<http://www.w7dalarna.se/> (2012-02-19)

http://europa.eu/legislation_summaries/human_rights/fundamental_rights_within_european_union/em0008_sv.htm (2012-02-27)

<http://www.sisuidrottsutbildarna.se/Omoss/> (2012-03-11)

Tidningar

Dala Demokraten 2007-03-13. Kvinnligt företagande ökar – men långsamt.

Dagens Nyheter, 2008-01-30

Dagens Nyheter. Habib, H. Bel. 2001. "Mångfalden döljer proletariat."



HÖGSKOLAN
DALARNA

Högskolan Dalarna, 791 88 Falun. Telefon 023-778000. www.du.se