

Att stödja kvinnors företagande

– Lärdomar från projektet DISA

Malin Tillmar

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2004:4

ISSN 1401-2928

Arbetets organisering och marknad
Enhetschef: Kerstin Ahlberg



Arbetslivsinstitutet

Förord

Att följa DISA-projektet har ur forskarsynpunkt inte bara varit intressant och spännande. Det har också varit roligt. Mötet med alla dessa företagare och deras tankar och funderingar, liksom mötet med de olika coacherna och deras reflektioner har varit berikande på många sätt.

Först vill jag tacka ALMI Företagspartner Östergötland AB och jämställdhetsdirektören vid Länsstyrelsen i Östergötland som initierat DISA-projektet och den följeforskning som resulterat i föreliggande rapport. ALMI Östergötland har med detta velat vidareutveckla sitt och ALMI-koncernens arbete med kvinnors företagande. ALMI och de företagsutvecklare som arbetat i projektet är värda en eloge för den öppenhet som gör att de låter sig granskas på det här sättet. Det är detta som möjliggjort att andra genom denna studie kan lära inte bara av det som varit bra med ALMIs arbete, utan även av deras tillkortakommanden och misstag. Under arbetets gång har jag haft en god och öppen kontinuerlig kontakt med projektledaren och de övriga företagsutvecklare, vilket jag är tacksam för. Utan den kontakten hade rapporten sannolikt inte innehållit den potential till lärande inför andra projekt som den nu gör.

Ett alldeles särskilt tack riktas också till alla de företagare som ställt upp för intervjuer på den värdefulla tid som de har så ont om.

Jag vill också tacka DISA-projektets referensgrupp för deras intresse. I referensgruppen ingår Catharina Alpkvist (jämställdhetsdirektör vid Länsstyrelsen i Östergötland), Mats Philipsson (VD ALMI Östergötland) och Elisabeth Sundin (professor i företagsekonomi vid Ekonomiska Institutionen vid Linköpings Universitet och Arbetslivsinstitutet). Elisabeth Sundin har också, liksom flera av mina andra kollegor vid Arbetslivsinstitutet och Ekonomiska Institutionen, bidragit med synpunkter och goda råd kring forskningen.

För finansieringen av forskningen tackar jag förutom ALMI Företagspartner Östergötland AB också NUTEK via Östgöta Resurscentrum samt Svenska ESF-rådet i Östergötlands Län.

Trots att många personer på bl a ALMI varit involverade i studien, och haft möjlighet att granska och kommentera materialet, svarar jag själv som forskare för den analys som görs.

Norrköping i mars 2004

Malin Tillmar, Ek. Dr.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	1
INLEDNING.....	3
BAKGRUND	3
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	4
RESULTATEN I KORTHET.....	4
LÄSANVISNINGAR	5
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	5
STATISTIK OM KVINNORS FÖRETAGANDE	6
DISA-PROJEKTET OCH DESS AKTÖRER	8
ALMI OCH ALMIS KUNDER	8
BAKGRUND TILL DISA-PROJEKTET	9
AKTÖRER I DISA – COACHER OCH FÖRETAGARE	9
PROJEKTETS STARTFAS.....	10
UTGÅNGSLÄGET	12
SYNSÄTT PÅ FÖRETAGANDE	12
UPPLEVDA PROBLEM I FÖRETAGANDET	12
ATT VARA KVINNA OCH FÖRETAGARE	13
UPPLEVT STÖDBEHOV	15
FÖRVÄNTNINGAR OCH SYNSÄTT PÅ DISA.....	17
UTGÅNGSLÄGET I SAMMANFATTNING	17
ARBETETS GÅNG.....	19
TRE COACHTRÄFFAR	19
<i>Träff A</i>	19
<i>Träff B</i>	20
<i>Träff C</i>	20
SEMINARIER	21
COACHERNAS REFLEKTIONER	23
FÖRETAGARNAS REFLEKTIONER.....	25
ARBETETS GÅNG I SAMMANFATTNING.....	26
SLUTLÄGET	28
DET SOM VARIT BRA.....	28
<i>Coachträffarna</i>	28
<i>Seminarierna</i>	29
<i>Övrigt</i>	30
DET SOM KAN BLI BÄTTRE	30
<i>Coachträffarna</i>	30
<i>Seminarierna</i>	31
<i>Övrigt</i>	32
ATT VARA KVINNA OCH FÖRETAGARE	32
OM METODIKEN.....	33
OM COACHBYTE	34
FÖRÄNDRINGAR I SYNSÄTTET PÅ FÖRETAGANDE	35
STÖDBEHOV I FRAMTIDEN	36
ÖVRIGA REFLEKTIONER.....	37

COACHERNAS AVSLUTANDE REFLEKTIONER	38
SLUTLÄGET I SAMMANFATTNING	39
DISKUSSION	41
PROBLEM OCH STÖDBEHOV	41
<i>Likhet eller olikhet?</i>	41
<i>Mångfald</i>	42
<i>Genussystemet</i>	43
<i>Stödbehov för kvinnor som företagare i sammanfattning</i>	45
ARBETSSÄTT	45
<i>Rekrytering av deltagare</i>	45
<i>Coachning-metodiken</i>	47
<i>Coacherna</i>	49
<i>Seminarier</i>	50
<i>Reflektioner kring andra metoder</i>	52
<i>Arbetsätt i sammanfattning</i>	53
LÄRDOMAR.....	55
ÖVERGRIPANDE.....	55
RÖRANDE KONKRETA INSATSER	57
LÄRDOMARNA I SAMMANFATTNING	59
REFERENSER.....	60
BILAGA 1-2	

SAMMANFATTNING

Småföretagen har kommit att betraktas som allt viktigare för sysselsättning och tillväxt. Kvinnor driver företag i mindre utsträckning än män, men de skulle kunna svara för en stor andel av de nya företag som landet behöver (NUTEK, 2003). För att tillvarata den potential som finns är det viktigt att finna vägar att på bästa sätt stödja dessa "företagerskor". Denna studie tar sin utgångspunkt i ett riktat stödprojekt (DISA – långsiktig verksamhetsutveckling för kvinnliga företagare) som har drivits av ALMI Företagspartner i Östergötland AB. Tillsammans med Länsstyrelsen i Östergötland har de initierat projektet och denna studie. ALMI Östergötland har med detta velat vidareutveckla sitt och ALMI-koncernens arbete med kvinnors företagande.

Det övergripande syftet med denna studie är att med DISA-projektet och dess aktörer som utgångspunkt diskutera och analysera hur insatser bör utformas och genomföras för att bäst stödja kvinnliga företagare. Frågor som behandlas är; vilket behov av stöd i sitt företagande de deltagande kvinnorna har, i vilken utsträckning DISA-projektet erbjuder detta stöd liksom vilka lärdomar man kan dra inför framtida insatser.

DISA-projektet bestod av coaching kombinerat med seminarier. Företagarna fick träffa en personlig coach knappt en gång per månad under ett och ett halvt år, samt delta vid sex halvdagsseminarier. Den studie som gjorts av projektet är kvalitativ, och består bl a av intervjuer med deltagarna såväl i inledningsskedet som i avslutningsskedet av projektet. Under projektets gång har observationer gjorts under coachträffar och seminarier. I rapporten presenteras såväl coachernas som företagens reflektioner kring projektet på ett utförligt sätt.

Studien har visat att förutom de problem och åtföljande stödbehov som känns igen från arbete med manliga företagare (tidsbrist, svårigheter att prioritera övergripande frågor, behov av ett externt bollplank, behov av kontakt med andra i samma situation) har många företagerskor gemensamma erfarenheter av ytterligare svårigheter som har att göra med genussystemet i samhället. Företagerskorna upplevs t ex som annorlunda i många sammanhang och tvingas ofta bevisa att de är bättre än sina manliga kollegor.

DISA-projektet erbjuder framförallt genom den framgångsrika coachingen ett bra stöd för många av de svårigheter som företagerskorna möter. Företagarna menar att de har fått en "*spark i baken*" att ta tag i övergripande frågor, och att de har fått struktur på sitt företag. Många av företagerskorna uttrycker emellertid ett stort behov av erfarenhetsutbyte och kontakt med andra personer i samma situation. Genom seminarierna har detta till viss del möjliggjorts i projektet, men denna komponent bör prioriteras högre i framtida insatser. De olika delarna i stödprojekt bör också integreras tydligt och bygga på samma genomtänkta pedagogik. Deltagarnas tankar kring att vara kvinna och företagare har inte förändrats under projektets gång. Vid rekrytering av deltagare är det viktigt att inte influeras av en manlig norm för vad som är ett företag med potential, samt att inkludera företag ur branscher där många kvinnor är verksamma.

En viktig lärdom av denna studie är att företagerskor bör få hjälp att förstå och hantera de svårigheter i företagandet som härrör från genussystemet (köns-makt systemet) i samhället. Detta bör behandlas under ett inledande seminarium, och en medvetenhet om genussystemet bör fungera som en "röd tråd" genom ett dylikt projekt. Företagsutvecklare som arbetar med kvinnors företagande bör få genomgå en mer omfattande genusutbildning än vad som varit fallet i DISA-projektet.

INLEDNING

I detta inledande kapitel presenteras studiens bakgrund, syfte, frågeställningar och tillvägagångssättet i studien. Även en statistisk bild av kvinnors företagande presenteras här.

Bakgrund

Småföretagen har kommit att betraktas som allt viktigare för sysselsättning och tillväxt i takt med att stora företag och offentlig sektor rationaliserar och drar ner på sin verksamhet (Ramström, 1997, cf Regeringens prop 2001/02:4, Lundström & Stevenson, 2001, NUTEK, 2001, NUTEK, 2003). Företag med mindre än 50 anställda utgör 99% av företagen i Sverige och de sysselsätter hälften av arbetskraften (NUTEK, 2003). Utveckling av småföretag prioriteras inte bara inom näringslivs- och regionalpolicy utan också i sysselsättningspolicy.

Småföretagen kan få speciellt stöd av offentligt ägda organisationer som ALMI Företagspartner och Exportrådet samt av icke-offentliga organisationer som Handelskammaren och Företagarnas riksorganisation etc (NUTEK, 2001). De erbjuds exempelvis subventionerad rådgivning, information och finansiell service. Andra initiativ inriktas på att förbättra företagarklimat och utbildning. Därutöver finns olika typer av regionala projekt, ofta finansierade med EU-medel.

Enligt SCBs arbetskraftsundersökning drivs en fjärdedel av småföretagen (mindre än 50 anställda) av kvinnor (NUTEK, 2003). Kvinnor driver företag i mindre utsträckning än män, men de skulle kunna svara för en stor andel av de nya företag som landet behöver. För att tillvarata den potential som finns är det viktigt att finna vägar att på bästa sätt stödja dessa "företagerskor" (cf Holmquist & Sundin, 2002). En intressant fråga är i vilken utsträckning de kvinnliga företagarna¹ nås av de gängse stödsystemen för småföretagare. Det finns också flera riktade initiativ för att stödja just kvinnliga företagare (exempel från Östergötland är mentorskap inom ramen för "utveckling i kvadrat" och Qvinnovation samt projekt som FörUt). Såväl policymakare som rådgivare kan fråga sig i vilken utsträckning de olika åtgärderna erbjuder det som de kvinnliga företagarna behöver.

Ett av många riktade projekt för att stödja kvinnors företagande drivs av ALMI Företagspartner Östergötland. Projektet (DISA – långsiktig verksamhetsutveckling för kvinnliga företagare) vänder sig till kvinnor som helt eller delvis äger och/eller leder mindre företag med tillväxtpotential i Östergötland. I projektbeskrivningen "Coach för verksamhetsutveckling" beskrivs projektets huvudsyfte som att stödja och stimulera 15-20 kvinnliga företagare i deras arbete med utveckling av det egna företaget. De företagare som deltar i DISA erbjuds en "coach" som de träffar knappt en gång per månad under 1,5 år, för att diskutera verksamhetsutvecklingsarbetet i sitt företag. Utöver detta erbjuds de möjlighet att delta i en seminarier serie med några halvdagseminarier under 2002 och 2003. För allt detta betalar företagen 2 500 kronor.

Resterande kostnader för projektet har finansierats av NUTEK via Östgöta Resurscentrum samt av ALMI Östergötland och Svenska ESF-rådet (Europeiska Sociala Fonden), delvis på grund av intresset för denna "följeforskning". ALMI Östergötland ville på detta sätt lära sig vad som är

¹ För läsbarhetens skull använder jag i denna rapport uttrycket "kvinnliga företagare" när jag menar företagare som är kvinnor. Med det uttrycksättet avser jag således inte på något sätt att uttala mig om dessa företagares egenskaper. Vidare kommer jag i rapporten att växla mellan orden "kvinnliga företagare", "företagerskor" och "företagare".

viktigt för kvinnor i ett samarbete kring utveckling av deras företag. ALMI Östergötland ville också kritiskt granska sitt eget arbetssätt för att se hur detta bör utvecklas för att de, och den övriga ALMI-koncernen, framöver ska lyckas stödja kvinnor i lika hög grad som män. Jämställdhetsdirektören vid Länsstyrelsen i Östergötland, som ansvarar för Östgöta Resurscentrum, såg mycket positivt på detta. Aktörerna frågade sig huruvida upplägget med coachning och seminarier lämpade sig för kvinnliga företagare. Då coachning är det arbetssätt som ALMI Östergötland arbetar med generellt var en övergripande fråga i vilken utsträckning kvinnliga företagare förefaller ha behov av annorlunda stöd än det som ingår i ALMI Östergötlands basverksamhet.

Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med denna studie är att med DISA-projektet och dess aktörer som utgångspunkt diskutera och analysera hur dylika insatser bör utformas och genomföras för att bäst stödja kvinnliga företagare.

Denna rapport kan läsas som en utvärdering som bidrar med reflektioner kring utformningen och genomförandet av DISA-projektet. Rapporten kan emellertid också läsas som en fallstudie av ett stödprojekt för kvinnors företagande, som syftar till att diskutera sådana insatser på ett generellt plan.

Frågor som behandlas är följande:

- Vilket behov av stöd i sitt företagande har de deltagande kvinnorna?
- I vilken utsträckning erbjuder projekt som DISA detta stöd?
- Vilka lärdomar kan man dra av det genomförda DISA-projektet för framtida insatser?

Resultaten i korthet

Studien har visat att förutom de problem och åtföljande stödbehov som känns igen från arbete med manliga företagare (tidsbrist för övergripande frågor, behov av ett externt bollplank etc) har många företagerskor gemensamma erfarenheter av ytterligare svårigheter som har att göra med genussystemet i samhället. Företagerskorna upplevs t ex som annorlunda i många sammanhang och tvingas ofta bevisa att de är bättre än sina manliga kollegor.

DISA-projektet erbjuder framförallt genom den framgångsrika ”coachningen” ett bra stöd för många av de svårigheter som företagerskorna möter. Detta gäller i synnerhet behoven av att få ett externt bollplank, hjälp att få struktur på företagandet samt att ”sporra” till arbete med övergripande frågor. Många av företagerskorna uttrycker emellertid också ett stort behov av erfarenhetsutbyte och kontakt med andra personer i samma situation. Genom seminarierna har detta till viss del möjliggjorts i projektet. Denna komponent bör emellertid prioriteras högre i framtida insatser. De olika delarna i stödprojekt bör också integreras tydligt och bygga på samma genomtänkta pedagogik.

En viktig lärdom av denna studie är att företagerskor bör få hjälp att förstå och hantera de svårigheter i företagandet som härrör från genussystemet i samhället. Detta bör tas upp till diskussion vid ett inledande seminarium, och sedan relateras till vid såväl seminarier som coach-träffar när så är lämpligt (t ex när diskussioner kring kön och eventuella könsskillnader kommer upp). Coacher som arbetar i dylika projekt bör få genomgå en mer omfattande genusutbildning än vad som varit fallet i DISA-projektet.

Läsanvisningar

Nedan presenteras tillvägagångssättet i denna studie, liksom statistik om kvinnors företagande. I de närmast följande kapitlen beskrivs DISA-projektet samt de deltagande företagarnas och företagsutvecklarnas tankar och reflektioner under projektets gång. Efter ett inledande avsnitt om projektet redovisas reflektioner från projektets början från några av de deltagande företagarna. Dessa reflektioner kan ses som ett slags utgångsläge. Därefter följer ett kapitel om arbetets gång, där några coachträffar och projektseminarierna presenteras, liksom några reflektioner från företagsutvecklarna (fortsättningsvis kallade coacherna) och företagarna. Sist men inte minst presenteras slutläget, i termer av coachernas och företagarnas reflektioner då projektet håller på att avslutas. Efter fallbeskrivningen följer en diskussion kring vilka problem som kvinnliga företagare upplever och vilka behov av stöd de har. Hur man kan och bör arbeta för att tillgodose dessa behov diskuteras därefter. Avslutningsvis presenteras de lärdomar som man kan dra av DISA-projektet, dels på ett mer övergripande plan och dels när det gäller utformandet av konkreta stödinsatser.

Den läsare som främst är intresserad av en utvärdering av DISA-projektet så som det genomfördes, hänvisas till kapitlet om Slutläget. Den läsare som vill veta mer om hur man kan se på skillnader och likheter i stödbehov mellan manliga och kvinnliga företagare och hur man bör arbeta med att stödja kvinnors företagande hänvisas till de två avslutande kapitlen.

Tillvägagångssätt

Forskningsmässigt är denna studie att betrakta som en kvalitativ fallstudie av projektet och dess aktörer. Denna typ av forskning är den dominerande inom företagsekonomi i Sverige. Syftet med kvalitativ forskning är att nå en djupare förståelse för det fenomen som studeras och ur denna förståelse identifiera mönster av generellt intresse (jmf exempelvis Alvesson & Sköldberg, 1994, Lundahl & Skärvad, 1992). I detta fall fokuseras problem och stödbehov hos kvinnliga företagare och valet av forskningsmetod (observationer och intervjuer/samtal) grundar sig således i en strävan att nå en god förståelse för de deltagande företagarna och deras situation. Under analysfasen identifierades sedan mönster i företagarnas upplevelser. På en aggregerad nivå blir detta mönster generellt intressant och kan jämföras med mönster som identifierats i tidigare forskning. Några citat från företagarna återkommer flera gånger i texten (först i fallbeskrivningen och sedan i analysen). Orsaken är att dessa citat på ett bra sätt illustrerar identifierade mönster.²

Alla val i en forskningsprocess som rör samhällsliga frågor är alltid direkt eller indirekt färgad av värderingar (jmf exempelvis Gilje & Grimen, 1992, Alvesson & Sköldberg, 1994). Detta gäller oberoende av metod. Forskning strävar dock efter trovärdighet och opartiskhet. I genomförandet av denna studie har jag gjort detta bl a genom att återge företagarnas berättelser i citatform i stor utsträckning. På så vis har läsaren möjlighet att bilda sig en egen uppfattning, och göra egna tolkningar utifrån citaten. Det finns många slutsatser läsaren kan dra av denna fallstudie. I diskussionskapitlet koncentrerar jag mig på dem som varit extra tydliga för mig som forskare, kopplat till de forskningsfrågor som angivits.

² Med kvantitativa undersökningar vill man ofta generalisera sina resultat mer på detaljnivå. Det blir då viktigt med ett stort antal respondenter. Av resursskäl är kvantitativa undersökningar vanligen baserade på enkäter. Med denna metod kan forskaren inte förvänta sig att nå samma förståelse för respondenternas villkor. För den läsare som är intresserad av kvantitativ information om kvinnors företagande hänvisas till NUTEKs (2003) rapport "Kvinnors företagande - format av samhället", som summeras kort i följande avsnitt.

Denna studie bygger således på intervjuer med aktörerna i DISA-projektet samt observationer vid coach-träffar och seminarier. Som forskare har jag följt projektet från september 2002 till januari 2004.

Under hösten 2002 intervjuades de tre coacherna i DISA-projektet samt en ALMI anställd initiativtagare till projektet. Under november och december 2002 genomfördes också längre intervjuer (ca 2 timmar) med sex av de deltagande företagarna. Dessa valdes ut med kriteriet att de nyligen hade börjat träffa sin coach. Syftet var att fånga upp företagarnas förväntningar och behov av stöd i ett så tidigt skede som möjligt, innan detta färgats av det faktiska innehållet i projektet. De frågor jag samtalande med dem om motsvaras av underrubrikerna i kapitlet "utgångsläget" där resultatet av intervjuerna redovisas. Samtliga intervjuer med företagare samt två av intervjuerna med ALMI-coacher som genomfördes under denna inledande fas bandades och transkriberades. Vid de två andra intervjuerna antecknade jag noga vad som sades och renskrev dessa anteckningar omedelbart efter respektive intervju.

Under projektets gång har jag deltagit vid tre olika coach-träffar (en träff per coach), samt vid samtliga sex seminarier som anordnats. Vid dessa seminarier (liksom vid coach-träffarna) har jag samtalat med de deltagande företagarna, för att löpande få deras bild av projektet. Jag har också observerat vad som hänt i gruppen under seminarierna samt naturligtvis vilka ämnen som diskuterats. Omedelbart efter varje observationstillfälle har jag fört noggranna anteckningar. Jag har även fört löpande samtal med coacherna om hur utvecklingen framskridit i projektet samt i de deltagande företagen.

DISA-projektets aktiva fas avslutas vid årsskiftet 2003/2004 och i december 2003 och januari 2004 genomfördes telefonintervjuer med samtliga deltagande företag.³ Under intervjuerna antecknade jag vad företagarna sade. Längden på intervjuerna varierade från 15 minuter upp till en timma. Syftet med dessa intervjuer var att fånga upp vad företagarna upplevt som bra respektive mindre bra med projektet samt vilka reflektioner de avslutningsvis hade kring att vara kvinna och företagare, kring konsultmetodik, framtida stödbehov samt förändringar som skett under perioden.

Det kan också vara värt att notera att jag som forskare också har praktisk erfarenhet av arbete med småföretagsutveckling och rådgivning. Jag har ansvarat för småföretagarutbildning för 900 företagare i Tanzania. Jag har även under en period arbetat med handledning av småföretagare inom ramen för Centrum för Ledarutveckling vid Linköpings Universitet, liksom inom projektet FörUt (Företagsutveckling för kvinnliga småföretagare). Genom detta arbete fick jag erfarenheter som underlättat för mig att överföra forskningsresultat till konkreta förslag till utformning av framtida stödinsatser.

Statistik om kvinnors företagande

Intressant färsk statistik om kvinnors företagande finns att hämta i NUTEK rapporten "Kvinnors företagande – format av samhället" (2003). Den bygger på NUTEKs och SCBs undersökning "Företagens villkor och verklighet 2002". Totalt 14 000 småföretag (mindre än femtio anställda) i alla branscher och regioner besvarade enkäten. Som bakgrund till denna kvalitativa studie sammanfattas nedan statistik huvudsakligen från den undersökningen.

Studien visar, föga förvånande, att företagandet är lika könssegregerat som arbetsmarknaden i övrigt (cf Sundin & Holmquist, 1989). Kvinnor är överrepresenterade inom branscher som

³ För en företagare avslutades coachningen redan i april 2003, och denna företagare intervjuades då.

hälso- och sjukvård och detaljhandel medan männen i högre grad återfinns inom bygg och tillverkning. På ett övergripande plan visar NUTEKs undersökning att skillnaderna mellan branscher är större än skillnaderna mellan könen.

När det gäller omsättning, lönsamhet och försörjningsförmåga kan de små skillnader som finns förklaras dels av branschskillnader och dels av att kvinnor i högre grad jobbar deltid, enligt NUTEKs rapport (2003). Intressant att notera är också att kvinnliga företagare generellt är yngre än sina manliga kollegor. Andelen företagskor under 50 år är 65%, medan samma siffra för männen är 57%. Andelen kvinnliga företagare med högskoleutbildning har ökat kraftigt de senaste åren och är betydligt högre än motsvarande andel för männen.

Viljan att låta företaget växa och utvecklas är stor bland kvinnliga företagare. Hela 65% vill att företaget ska växa om det finns möjlighet, medan motsvarande siffra för männen är 62% (ibid). Den allmänna uppfattningen att kvinnor inte vill expandera sina företag kommer alltså på skam. Dock är tillväxtviljan uppdelat på branscher lägst inom utbildning, hälso- och sjukvård.

Kvinnor är också något mer positiva till framtiden (de närmaste tre åren) i termer av omsättning och lönsamhet. Rörande sysselsättningsökning tror 20% av kvinnorna att de kommer att anställa, medan 22% av männen tror detsamma. I Östergötland är skillnaderna större, då endast 10% av kvinnorna tror på ett ökat antal anställda de närmaste tre åren (ALMI, 2003). Enligt NUTEKs studie visar faktisk tillväxtökning liknande mönster som den förväntade tillväxten.

När det gäller hinder för tillväxt är kvinnliga och manliga företagares upplevelser mycket lika, enligt NUTEKs (2003) undersökning. I fallande skala upplever kvinnorna att problemen är brist på egen tid, hård konkurrens, dålig lönsamhet, myndighetsregler, svag efterfrågan, begränsad tillgång till lämplig arbetskraft, begränsad tillgång till nytt externt ägarkapital och begränsad tillgång till lån. Den stora skillnaden mellan män och kvinnor gäller tillgång till arbetskraft, vilket 20% av kvinnorna upplever som ett hinder jämfört med 40% av männen. Enligt NUTEK är detta kopplat till bransch, då problemet anses större inom mansdominerade branscher som bygg-, tillverknings- och transportbranscherna. Det är också intressant att kvinnorna generellt upplever tillväxthindren som mindre än männen, enligt undersökningen.

Även när det gäller strategier är det små skillnader mellan kvinnor och män. Männen är något mer proaktiva och riskbenägna än kvinnorna, medan kvinnorna är något mer innovativa än männen. Dock avsätter kvinnor generellt mindre tid och resurser för utveckling av nya affärsverksamheter och samarbetar även mindre med andra företag (46% jämfört med 59% för männen). Det bör också noteras att omsättningen för företagskor som samarbetar med andra företag är betydligt högre än genomsnittet för kvinnliga företagare.

DISA-PROJEKTET OCH DESS AKTÖRER

I detta kapitel presenteras information om ALMI, DISA-projektet och dessa aktörer, liksom projektets startfas.

ALMI och ALMIs kunder

På ALMI Företagspartner Östergötlands (i fortsättningen ALMI) hemsida står att läsa ”*ALMI hjälper innovatörer, nya företag och etablerade företag att växa, genom en kombination av rådgivning, affärsutveckling och finansiering. ALMI Östergötland, som är ett av totalt 21 ALMI-företag i Sverige, verkar för ett starkt och expansivt näringsliv i länet. Företagets 30-tal anställda hjälper årligen drygt 500 företagare. Bland annat lånar ett hundratal företagare ca 40 Mkr per år.*” (<http://ostergotland.almi.se>, 2004-03-24)

När det gäller långsiktig affärsutveckling arbetar ALMI med ca 100 företag per år, dels inom deras basverksamhet, och dels inom ramen för olika projekt. År 2003 pågick förutom DISA-projektet för kvinnliga företagare också bl a projekten Drivkraft, Growlink och Affärsdrivande nätverk. Under året startade också ytterligare ett riktat projekt med coaching för kvinnliga företagare.

ALMI har sedan länge delat in företag i de som har lokal marknad och de som inte har lokal marknad. Eftersom ALMI ska jobba med företag med tillväxtpotential har de med lokal marknad sorterats bort. Tillväxtmöjligheterna ansågs då begränsade. Under 2003 skedde en förändring i ALMIs policy och kriteriet rörande lokal marknad är nu inte längre lika uttalat. Bland företagsutvecklarna på ALMI pågår för närvarande diskussioner kring hur man ska se på detta.

En specialsortering av NUTEKs (ALMI, 2003) material visar att under 30% av företag som drivs av kvinnor i Östergötland jobbar med kunder på nationellt eller internationellt plan. Kvinnor driver i större utsträckningen än män företag på lokal marknad. Enligt NUTEKs studie driver 66% av kvinnorna och 59% av männen företag på en lokal marknad. Detta är starkt kopplat till det könssegregerade valet av bransch, men könsskillnaderna kvarstår även om hänsyn tas till bransch och storlek.

Begreppet ”lokal” kan också problematiseras. Lokala detaljhandelsbutiker ingår i allt större utsträckning i nationella och internationella kedjor. En liknande utveckling kan enligt NUTEK (2003) skönjas inom företagstjänster. Som vi skall se senare i denna rapport kan också bedömningen av vad som är lokal marknad vara subjektiv och till kvinnors nackdel färgad av institutionaliserade föreställningar i samhället.

I Östergötland står kvinnors företagande för 21% av det totala antalet företag, enligt statistik från NUTEK (ALMI, 2003). Den verkliga siffran är sannolikt högre, då endast en person per företag kategoriseras som företagare i detta material och därmed sannolikt utesluter många kvinnliga familjeföretagare. De kvinnliga företagarnas andel av ALMIs kunder är 34% inklusive de båda riktade projekten för kvinnor (här ingår familjeföretag) och 14% utöver dessa projekt (enligt intern ALMI statistik erhållen från projektledaren). När DISA-projektet startades var andelen 15%.

Bakgrund till DISA-projektet

DISA-projektet kom till genom en kontakt mellan en företagsutvecklare på ALMI Östergötland och Länsstyrelsens jämställdhetsdirektör. ALMI Östergötland ville granska sitt arbetssätt för att vidareutveckla sitt och koncernens arbete med kvinnliga företagare och jämställdhetsdirektören såg mycket positivt på detta. Östgöta Resurscentrum på Länsstyrelsen sökte och fick pengar från NUTEK för att ALMI skulle genomföra detta pilotprojekt, givet att det samtidigt skulle beforskas. Tillsammans med en kollega utarbetade företagsutvecklaren projektets upplägg (se bilaga 1), vilket till stora delar bygger på den coachningmetodik som ALMI Östergötland numer tillämpar i större delen av sin rådgivningsverksamhet.

Coachningmetodiken, som också kallats "naturmetoden" (Naturmetoden genomförd med händerna på ryggen, 1998, se bilaga 2) bygger på dialogpedagogik. Konsulten, eller snarare "coachen", använder inga färdiga koncept utan för en framtids- och utvecklingsinriktad dialog med kunden där analys, genomförande och uppföljning går hand i hand. Coachen ställer frågor och har "händerna på ryggen", snarare än avlastar kunden och ger konkreta lösningsförslag. En av coacherna beskriver det som inställningen att *"våra kunder vet hur det ser ut, innerst inne, men de kanske inte har haft tid att tänka på det eller tänker på rätt sätt"*.

ALMI arbetar aktivt med sina kundföretag i ett och ett halvt år, och utvärderar effekterna efter tre år. Coachen har 100 timmar per företag som riktmärke, vilket innebär att han/hon träffar företagarna knappt en gång per månad, ca två timmar per gång, under den aktiva perioden. Dialogerna är tänkta att följa en mall där man börjar med framtidsplan, för att sedan gå via åtgärdsplan och genomförande till utvärdering. Det poängteras att det hela är en process med kontinuerlig utvärdering där åtgärdsplanerna hela tiden förnyas.

Utöver detta arbetssätt erbjöds också DISA företagarna deltagande vid fyra halvdagsseminarier. Totalt kom sex sådana seminarier att genomföras. Ämnena för dessa seminarier var inte förutbestämda, utan deltagarnas önskemål beaktades. Företagen själva betalar 2 500 kronor för deltagande i projektet.

Aktörer i DISA – Coacher och företagare

Under en stor del av projektets genomförande var tre ALMI-coacher involverade i projektet, två män och en kvinna. En av coacherna är projektledare för projektet. Coacherna har lite olika bakgrund. Kvinnan, som är född i slutet av 40-talet, har efter akademisk utbildning bl a arbetat både som egen företagare och som organisationsutvecklare i många år. Innan hon började på ALMI år 2001 arbetade hon på uppdrag av EU:s programkontor (senare ESF-rådet) där hon träffade många småföretagare i Östergötland för att diskutera deras behov av företags- och kompetensutveckling. Hon har också studerat beteendevetenskap och är diplomerad gestalkonsult. En av männen, också han född på 40-talet, har arbetat med rådgivning till småföretagare på ALMI i nästan 20 år. Han är civilekonom och har tidigare bl a arbetat på SAAB samt på TBV (Tjänstemännens Bildningsverksamhet), där han kom i kontakt med såväl småföretagande som handledarutbildning. Han har också kompletterat sin utbildning med beteendevetenskap. Den andra manliga coachen är född på 60-talet och har efter avslutad utbildning på lantbruksuniversitetet arbetat som expertkonsult i en specifik bransch, innan han började på ALMI år 2001. En av coacherna fick efter ungefär halva projekttiden ett annat jobberbjudande, och slutade därför i projektet.

Femton företag deltar i DISA-projektet. Enligt projektledningens branschuppdelning finns ett företag i byggbranschen, fyra inom tillverkning, ett inom marknadsföring, fem företag som

sysslar med utbildning eller konsultuppdrag, två handelsföretag, ett serviceföretag och ett dataföretag. Tre av företagen finns i Linköping och två i Norrköping medan de övriga företagen är spridda över Östgöta-kommunerna Motala, Vadstena, Mjölby, Finspång, Söderköping, Åtvidaberg och Valdemarsvik. Tre av företagen drivs av man och hustru tillsammans, och ytterligare ett har startats i den formen men drivs nu av kvinnan. Fyra av de andra företagen är familjeföretag i den bemärkelsen att de involverar, eller har involverat, flera generationer.

Bland de 15 deltagande företagen finns såväl enskilt drivna företag som familjeföretag och företag drivna av kvinnliga kompanjoner. En av initiativtagarna menar att valet var medvetet. Det skulle vara mixat så att det blev en tvärgrupp som speglade ALMIs verksamhet, förutom att dessa var kvinnor. Dessutom, menar denna coach, att kvinnor kanske sällan är VD:ar men kan ha stor makt i ett företag ändå. En annan av coacherna har dock inte samma bild av utgångspunkten: *"Det var inte så medvetet att det är en mix mellan familjeföretag eller enskilt drivna utan det blev så och vi tyckte att det gör väl ingenting, eller det var väl bra och det kan man väl fundera på att är det så att kvinnor gärna...att det är där de finns..."*

Projektets startfas

För rekryteringen av deltagare till projektet använde ALMI register från UC (Upplysningscentralen) över alla företag i Östergötland med en kvinna som kontaktperson. Ändå var det på intet sätt oproblematiskt för ALMI att rekrytera deltagare till projektet. De ALMI-anställda funderar på om de kanske hade lite för höga krav på deltagarna. De ville att de skulle representera olika branscher, vara olika stora och komma från olika delar av länet. Dessutom sägs att *"i början vart det nästan som att vi tyckte att det skulle vara jättebra företag, jätte pågång"*.

En coach reflekterar över vilka företag som är intresserade av deltagande i projekt som DISA. *"Jag besökte flera stycken i början... något mycket framgångsrikt, hon hade haft sitt företag i 18 år eller så, och hon var inte intresserad alltså, hon tänkte att jag behöver ju inte det här, hon hade liksom sett till att skaffa sig olika kontakter och alltihopa det här och det kan jag också tänka att letar man de riktigt bra så kanske de inte behöver..."*

En av coacherna säger: *"då blev det ju lite bråttom att få in företagen för att det är en tvåårsperiod vi ska jobba med"*. En annan säger: *"så kom X på att i företag Y fanns det i alla fall en styrelseordförande som är kvinna."* En annan coach berättar om ett företag där de var beredda att betala fullpris för träffarna, och som inte ville ingå i DISA eftersom de *"störde sig på att det var för kvinnliga företagare"*. Eftersom coachen inte hade någon annan tid blev det ändå så att de till slut gick med i DISA. Även flera andra företagare har slussats vidare från tidigare ALMI-projekt in i DISA-projektet. Träffarna med ALMI-coachen är i dessa fall inte något nytt för dessa företagare.

Angående urvalet av deltagare i ALMIs projekt menar en anställd att de jobbar med kunder som de själva känner till eller får tips om. Det är samarbetspartners som banker, revisorer och andra i deras nätverk som tipsar. En snedvridning mot fler manliga företagare kan komma den vägen. En annan av coacherna säger t ex *"fördomen är att en del här de tycker att riktiga företag de ser ut på ett visst sätt och där är det en man i ledningen."*

ALMIs budskap kan också göra att kvinnliga företagare drar sig för att höra av sig, säger någon. *"ALMI ska bara jobba med företag med tillväxtpotential, och vad innebär det? Jag undrar om inte det skrämmer skiten ur kvinnor."* Ytterligare en faktor som kan leda till

sne fördelning är synsättet att ALMI inte ska jobba med företag som har en lokal marknad. Vad som är en lokal marknad är också en bedömningsfråga, som kan påverkas av föreställningar om kön. En ALMI-coach säger: *"Jag var med om att en nagelskulptris inte fick vara med för andra sade att det var lokal marknad. Senare visade det sig att det hade gått bra för hon importerade massor av saker och sålde vida omkring...så det var fel. Det är förutfattade meningar även här från företagen själva, från ALMI och från andra i vårt nätverk."*

En av coacherna, som visar intresse för att arbeta med kvinnliga företagare, hade inledningsvis en farhåga att det skulle vara svårt. Coachen var mera van vid manliga företagare och trodde kanske att kvinnorna skulle vara mer reserverade när det gällde att ta emot råd och tips. Coachen säger *"att börja jobba med kvinnors företagande...det var en tröskel."*

Före genomförandet av projektet hade de tre coacherna ett s k genus-seminarium under en knapp eftermiddag. Det var en av de manliga coacherna som förmedlade sina tankar och livserfarenheter kring manligt och kvinnligt till de båda andra. Syftet var också att stimulera till diskussion. Enligt den coach som höll i seminariet behandlades *"dels det kvinnliga förhållningssättet till de manliga strukturerna i samhället, och dels det mer biologiska med att vara kvinna"*.

En annan av de tre coacherna, tillika projektledare, har också på eget initiativ gått 5-poängsutbildningen *"Jämställdhet i arbetslivet: teori och praktik"*. Utbildningen startade samtidigt som projektledaren började arbeta på ALMI. Projektledaren genomgick utbildningen huvudsakligen på sin fritid.

UTGÅNGSLÄGET

I detta kapitel presenteras hur ett urval av sex av deltagarna vid projektets början funderade kring sitt företagande och sin situation samt kring DISA-projektet.

Synsätt på företagande

De deltagande kvinnliga företagarna ser, liksom manliga företagare, olika på sitt företagande. Vissa har startat sina företag ensamma eller tillsammans med en kompanjon, andra driver familjeföretag tillsammans med sina män, medan ytterligare andra ärvt ett familjeföretag. Nedan illustreras detta med hjälp av några citat.

”Så att mycket av det här företaget har byggts upp av vår entusiasm och vår glädje i att kunna förverkliga våra idéer kan jag säga. [...] just det där att kunna förverkliga sig själv och att kunna sjösätta det man vill, det tycker vi är jätteroligt!”

”ansvarstagande som man är så tar man över...”

Företagarna ser naturligtvis också olika på sin egen roll som ägare och ledare av företaget. Medan någon säger *”det var jag som startade och jag är alltså ägare och VD”*, så säger en annan att *”Jag skulle aldrig drömma om att gå ut och presentera mig som VD”* (se nedan).

Upplevda problem i företagandet

Flera menar att det största problemet är att få tiden att räcka till. Många nämner problematiken kring att *”hitta ett sätt att prioritera”*. En företagare säger *”jag har inte tid, utan det är oftast att jag måste ta det som ”brinner” mest va. Så därför kom det här med DISA jättebra, för man hinner inte utveckla sitt eget bolag”*. Liknande uttalanden gör flera företagare: *”svårast är egentligen att få tid att sätta sig och jobba framåt och inte hålla på med brandkårsutryckningar det handlar ju om disciplin, men hur det än är så när branden uppstår så måste den släckas”*.

På samma tema säger en annan företagare att *”man tar ju på sig för mycket själv, delegeringen den upplever jag ibland, det är en bit som jag kan bli bättre på.”* Ytterligare någon menar att *”det som tär mest va, det är att du aldrig får koppla av, aldrig luta Dig tillbaka inte 10 minuter ens en gång och tänka ”Faan, vad vi är bra egentligen”*.

Någon säger *”jag tror att det är en utsatt position att vara företagare och det kan kännas tungt ibland...vissa saker kan du inte prata med..., du kan liksom inte som VD gå in i organisationen och säga att nu är jag trött, jag tror inte på den här idén längre, man kan inte säga det i organisationen, då blir dom livrädda. Där är du relativt ensam på posten, och som VD kan du inte springa till styrelseordföranden och säga att nu är jag trött, nu drar jag ner rullgardinen.”* Ett företag har tagit in en extern organisationskonsult för att bolla vissa frågor och säger: *”Det kan jag se efteråt, att vi skulle ha mått bra själva om vi insett värdet av att ha en utomstående coach eller mentor, det måste jag säga.”*

Ägaren till ett framgångsrikt expansivt företag kämpar med tanken att se organisationen växa och tvingas släppa viss frågor. Hon säger att *”det handlar om bilden av en själv. Jag skulle aldrig drömma om att gå ut och presentera mig som VD.”*

På frågan vilka problem de upplever i sitt företagande lyfter flera företagare också fram praktiska och organisatoriska frågor. De nämner *”lokaler, komma överens med städfirmor, praktiskt som måste göras, parkeringsplatser mycket sånt där ” samt att det kan vara ”svårt med personal”*.

Ett företag som har mycket med offentlig sektor att göra uttrycker att *”så möttes vi av en otrolig skepsis”*. De upplever att de från flera håll uppfattas som lycksökare som bara är ute efter att sko sig, när det i själva verket är så att de inte alls startat företaget med den primära drivkraften att göra vinst. Att möta denna attityd och olika hinder som den för med sig är ett av de största problemen för detta företag. De säger t ex att de får höra ibland *”Hur mycket pengar vi försöker suga ur kommunen?”*.

Att vara kvinna och företagare

Flertalet av de intervjuade företagarna lyfter fram speciella omständigheter av olika slag som i dagens situation är aktuella för just kvinnliga företagare. Centrala frågor är dels hur de bemöts av omgivningen och dels hur de upplever sin egen personliga situation.

Att hantera omgivningens reaktioner på att vara kvinna och företagare är en del av dessa personers vardag. *”Man är ju alltid den där som sticker ut för man är ju alltid någon annan än den folk tror, det är ju fortfarande om det är en äldre karl att ”jasa det är du som är VD:n jag trodde du var sekreteraren”. Alltså det är ju sånt som man får höra.... mannen är norm och är han dessutom äldre så tycker dom att det MÅSTE ju vara mannen som är chefen det kan ju inte vara den här unga kvinnan.”*

En företagare uttrycker starkt upplevelsen av att inte passa in i den gängse mallen av vad ett företag är för något. Hon berättar t ex om två män, varav en var bankdirektör, som kommit för att intervjua dem med anledning av att de var nominerade till ett pris för årets kvinnliga nyföretagare. Uplevelsen var att männen hakade upp sig på att de inte ansåg det vara etiskt riktigt att i alla lägen ta maximalt betalt. Hon säger *”där försökte vi förklara att vi har inte startat det här företaget för att tjäna pengar....det var inte den ursprungliga drivkraften, och vi tycker inte alltid att vi behöver ta ut max betalt.”* Företaget har, som de själva ser det, ett *”intressant delat kvinnligt ledarskap”* som bl a bygger på att de är mycket samspelta och känner varandras fel och brister så att de kan komplettera varandra utan att detta alltid är uttalat. Företagaren säger att *”det där kände jag var inte hans språk”*. Hon upplevde också att deras klädsel var fel, trots att de hade klätt upp sig. Trots att de hade fina siffror att visa upp fick de inte priset. Det finns också en orsak till det som företagaren kan förstå, och det är att de inte hade några konkreta visioner för framtiden.

En företagare säger att *”på något sätt ser man väl inte kraften i det kvinnliga”*. En annan företagare menar *”att vara kvinna och att driva företag är mycket jobbigare än vad jag trodde i alla fall, jag har ju jobbat som anställd i alla år och varit en rödstrumpa när jag var ung, väldigt radikal ... jag jobbade i ett typiskt manligt yrke tidigare. Jag jobbade bara med ”gubbs” och allt det där, och orkade slåss. Nu alltså ju äldre jag blir så känner jag att ”det har inte hänt ett jävla dugg” på alla dom här åren utan att det har gått tillbaka och det har faktiskt gjort mig lite modfälld och det är det som känns allra jobbigast, man känner att man jobbar i sån väldig motvind när man har med män att göra och det är i den här branschen som i alla andra branscher, så är det jobbigt, för att man måste vara så fruktansvärt duktig, och man skall vara rädd för dolkstötar och påhopp ständigt alltså, man kan inte bli erkänd för den person man är utan att det är något som ligger, om det är missriktad avundsjuka eller*

på vilken nivå det är, men det är låg nivå det handlar om alltså, tyvärr, det är det som gör att man blir trött alltså, jobbet är inte svårt alltså för det här kan jag, det är inte det, utan det är allt motstånd.”

Flera av de kvinnliga företagarna med många manliga anställda uttrycker att de har haft problem med chefs eller ledarrollen: *”det är så... vad ska man säga undercover va... det är det ligger i luften, och då när man skall chefa över någon också så får man alltså, dom respekterar inte att man är deras överordnande, på det vis som man skulle...”. Någon säger ”jag känner liksom att man får vara jävligt observant hela tiden, man får vara på sin vakt.”*

Hos några företagare kan man skönja en viss uppgivenhet. *”Till slut blir man så trött, så att man säger att ”jag skiter i det”. Vi skulle nog ha en gubbe som bestämde över oss här...då skulle det bli bra alltså. Det var precis det jag ville att det inte skulle bli, det har jag kämpat för ända sen jag var tonåring alltså, att jag inte skulle hamna i den här situationen och jag tycker att jag gått varvet helt runt, tillbaka där jag börja.”* En annan företagare säger *”jag är kvinna, jag är ung, ska jag kämpa tredubbelt då för att bevisa att jag kan, och så ska man ju klara det här jobbet då, och så skall man vara mamma, och som jag är styvmamma också, och så sambo, dom här rollerna har varit tufft och är tufft. Man vill ju, man har så höga krav på sig själv.”* Företagaren fortstätter: *”Jag är trött på att bevisa ibland det kan jag säga. Jag har inte hittat någon bra dråplig kommentar ännu, men jag gör nog det snart tror jag, att man skall behöva hävda sig själv hela tiden.”*

Någon talar om den ”kvinnliga duktigheten” och risken för utbrändhet och säger *”det är en del av kvinnligt företagande också”*. En annan företagare lyfter fram *”den ständiga känslan av att inte räcka till”*. Hon säger: *”man vill räcka till, man selekterar inte bort, utan att familjen skall ha sitt och maken skall ha sitt och företaget skall ha sitt och personalen skall ha sitt och så skall man hinna med sig själv på något sätt och risken är nog att det blir för stort att man inte riktigt orkar med och fixar man inte att selektera så är det, att dom dör inte av att jag inte kommer och hämtar dom på en halvtimme, då tror jag att den här ”gå in i väggen syndromet” är väldigt väldigt nära.”*

För en företagare har möjligheten att driva företag i en ”kvinnlig miljö” där kollegor haft förståelse för familjelivet varit avgörande. *”Jag har flera barn och dom har jag absolut inte försummat, utan jag har suttit hemma vid köksbordet och jobbat och haft en himla frihet att kunna åka hem precis när det passar.”*

Andra reflektioner relaterar till hur kvinnor har lärt sig att tänka. En företagare säger: *”Man börjar alltså med dåligt självförtroende och in med det. Så egentligen så tror jag att vi skulle ha mycket mera Pippi Långstrump i Sverige.”* Någon säger: *”Fast att det kanske är så att en man har lättare att skaka av sig, han kanske kan gå hem klockan fyra och ah, nu jobbar jag inte längre. Fast jag har ju svårt, jag har också en känsla av att jag tar på mig för mycket själv.”* En annan företagare menar *”Jag tror dels att man själv gör sig andra problem än vad en manlig företagare gör sig, ja sånt här som, säga ett pris på saker och ting och känna att vi har rätt till det här förhandlingssituationer där är vi urdåliga.”* Några tror att kvinnor är mer försiktiga än män, vill vara helt säkra på sin sak innan de fattar beslut och är mindre riskbenägna. Någon uttrycker en rädsla och osäkerhet inför att företaget ska växa, och någon tror inte att kvinnliga företagare har samma behov att expandera som manliga. Ytterligare en företagare menar att hon inte tänker på något särskilt sätt som kvinna, eftersom hon anpassat sig till den manliga miljön. *”samtidigt vet jag inte hur kvinnliga är i min yrkesutövning, det tappar ju efter så många år va, det blir nog lite androgyn på något*

vänster, jag vet inte om jag har något drag som är typiskt kvinnligt, därför att man kan inte bedöma det själv. För mig är det idag inte något problem att vara kvinna, bortsett från PMS...[skratt] ...men det är faktiskt ett problem, jag kan säga upp varenda jävel här en gång i månaden”.

Någon säger att det inte heller alltid behöver vara en nackdel att vara kvinnlig företagare. *”man får inte glömma att man kan göra mig sedd så att folk får se mig. Och det brukar oftast hjälpa att man kliver in på ett sådant möte och öppnar munnen och UPH så kommer dom ihåg mig.”*

Upplevt stödbehov

Någon företagare har svårt att hantera personalsituationen. På frågan vilken typ av stöd hon skulle vilja ha om hon fick välja fritt svarar hon utan att tveka *”En personalchef!”*. En annan företagare funderar länge på samma fråga och säger sedan betänksamt *”tja, tid kan man ju inte få som stöd...”*

En av de företagare som lyfter fram tidsbrist som det största problemet i företagandet säger att *”Jag skulle behöva någon som sparkade mig i ändan”*. Hon menar att ständiga brandkårsuttryckningar gör det svårt att annars prioritera utvecklingen av företaget. Hon fortsätter: *”man behöver se till att jag får motivation och utveckling för att orka motivera och utveckla för att dom ser ju bara mig oftast bara springa igenom och springa runt och när dom skall få tag i mig så känner dom, för det har dom sagt flera gånger att ”det är inte läge att fråga X idag för att hon har så himla mycket att göra ändå”*.

En annan deltagare säger sig behöva *”peppning, uppmuntran, dels kan det ju vara sådana här konkreta saker om seminarier, det kan ju vara ren kunskap också, för jag inser ju att om man läser företagsekonomi och marknadsföring och vad det än är för något att, och jag har inte läst något, men jag inser ju att det finns kunskap inom dom områdena som det inte skulle vara fel att ha.”* Behovet av egen utveckling tas upp av flera. Någon önskar sig kurser i ledarskap och juridik, och säger *”Jag tycket oftast att det är alltid mycket tänk på personalen, personalen oftast och jag menar, det är väl oftast kvinnligt, att tänka på alla andra, och sist hamnar jag då, fast jag är ju lika viktig i organisationen som alla andra men man sätter sig ju oftast sist då okej nu har dom fått det..... men Jag då..... nej men det har vi inte pengar till eller det har vi inte tid med”*.

Flera talar om behovet av en diskussionspartner, eller ett bollplank⁴. Detta har de flesta tidigare löst privat, genom att diskutera med familj och vänner, *”man får ju också bollplanka med sina föräldrar ibland eller vänner och bekanta och så där, jag har en granne som är ganska hög chef så att vi får ju ”bollplanka” också.”* Någon har också en styrelse i bolaget och två av de sex företagare som intervjuas inledningsvis har en mentor vid sidan av DISA-projektet. Någon säger: *”Nu har jag faktiskt också en annan mentor, en kvinnlig faktiskt också, hon är ett styrelseproffs så att henne har jag också nu.”*

En företagare som menar att hon kämpat med den manliga världen länge, utan att se någon förändring, har haft problem med utbrändhet. Hon säger: *”Det kan mycket väl vara så att mycket av det här att det ligger i den kvinnliga duktigheten också, för den dras vi ju alla med.....där önskar man ju liksom att det kunde vara lite grann annorlunda bland kvinnorna*

⁴ Ofta använder företagarna ordet ”bollplank” när de talar om någon utomstående att diskutera sitt företag och sin situation med. Ibland använder de dock även uttrycken ”mentor” eller ”coach” synonymt med ”bollplank”.

och då skulle flera "tordas" komma fram om man hade någonstans där man kände att man kunde andas ut och så här är det och så här bemöter man det eller att man tillsammans skapar ett forum någonstans." Samma företagare talar om att kvinnor behöver stöd i varandra och att man borde få lära sig detta redan under utbildningen. Det är viktigt att veta hur andra har löst sina problem och dilemman, säger hon och menar att "man skulle behöva skaffa sig naturliga kvinnliga närtverk tidigare....det skulle kunna vara något som löpte med." Hon säger: "Man har inte det här som gubbarna har med Rotary t ex: Kliar du mig på ryggen, så kliar jag dig, jag fixar det så fixar du det."

En deltagare menar att t ex ALMI skulle behöva "vaska fram" de kvinnliga företagare som finns för att se vilket behov de har av stöd i varandra. Risken är annars att vi inte får några kvinnliga företagare i framtiden, eftersom färre och färre törs, säger hon. Denna företagare tror också på mentorskap, speciellt för yngre kvinnliga företagare.

Samtidigt som flera uttrycker behovet av att träffa andra kvinnliga företagare för att ventilera hur de blir bemötta o s v, är inte alla nöjda med de kontakter de haft med "kvinnliga nätverk". Någon säger: "Det blev inte så bra, det blev lite ytligt sådär. Jag hade inte så stor glädje av det. Jag skulle vilja ha lite mera konkret. [...] stärkande åtgärder för ja, kvinnliga nätverk som var riktiga nätverk som var, man skulle få pröva in för att få vara med där alltså, att man skulle vilja bjuda på sig själv så att det inte skulle vara någon organisation där alla ska gå och "fjädra" sig för det är inte det som är meningen utan det skulle vara något som är konstruktivt, det tycker jag skulle vara intressant och det sedan skulle vara lagt på ett t ex veckoslut, eller någonting sådant där så att man kände att det här kan jag åka på, det kan jag tycka är intressant tex hur man bemöter relationer på arbetsplatsen, hur man bemöter sin personal och litet psykologi, sådant som kan vara värdefullt, det tycker jag. Att man kunde ha en tre, fyra gånger på en höst, att man drog ihop lördag, söndag så att man lär känna folk lite mera än vad man gör under en eftermiddag när man bara sitter och lyssnar på ett föredrag, för då kan man kanske få ut mera av det."

Angående nätverk säger en annan företagare att "Givetvis är nätverk bra, men det kan ju bli för kackligt". Hon fortsätter: "Då skall det vara kvinnliga företagare som ger mig något utbyte, så att man kan inte säga att man startar för enbart kvinnliga företagare för det kommer att bli kackelverkstad, utan man måste hitta ett nätverk som jag har nytta av, det behöver ju inte vara i min bransch, absolut inte, men det måste finnas selektering."

Denna företagare tror också mycket på mentorsverksamhet. Med mentor menar hon då ett bollplank. Hon tror också för egen del att hon skulle behöva en kvinnlig mentor som "har alla dom här måstena som även jag har". Samma känsla har flera av företagarna: "Självklart spelar det in att hon är en kvinna, därför att vi kan då på något vis ha en annan förståelse för varandra". En av företagarna menar att mentorn kan finnas i en annan bransch, men att det vore bra med någon som utvecklat sitt företag och sig själv på ett visst sätt. Mentorskapet kan inte vara livslångt, menar hon, utan beror på i vilket utvecklingsskede man själv befinner sig. En annan företagare menar att fördelen med en mentor är att man har någon att "ställa alla dom knäppa frågorna till". Hon skulle vilja ha "någon med sunt bondförnuft", men tror emellertid att man måste hitta de här personerna själv "för att det handlar "jäkligt" mycket om att man har förtroende för varandra, för man blottlägger ju sig själv, man blottlägger dom kunskapsluckor man har och man blottlägger sin ekonomi så det krävs ju verkligen att man har ett stort förtroende för en sådan här person."

Någon tror sig ha haft lättare att manövrera i den manliga värden eftersom hon är idrottstjej, som fostrats av manliga tränare och lärt sig rak kommunikation. Hon reflekterar: *"Jag är ute efter en tydlighet och jag tror att kvinnor har ju i allmänhet, utifrån mig själv att vi har lite svårt att skilja på jobb och känslor och då blir det lätt att man "smetar" ihop det här..."*. Denna företagare tror att många kvinnor skulle må bra av att lära sig att *"nej nu stoppar vi känslorna i byrålådan."*

Förväntningar och synsätt på DISA

Många av deltagarna har inte själva sökt stöd hos ALMI utan har blivit kontaktade på ALMIs initiativ. Förväntningarna hos det stora flertalet har varit lågt ställda. Några säger att *"man satsade ju inte mycket"*.

De företagare som intervjuades i ett tidigt skede gav tydligt uttryck för de låga förväntningarna. Vissa har inte några förväntningar alls. Någon säger: *"I början lät det ju mera spännande så där att "Oj kan man få hjälp av någon" och spännande att träffa andra."* Det är flera som ser fram emot just att få lära känna andra kvinnliga företagare. Någon säger *"lite grann nätverket är ju jag då ute efter"*.

En företagare menar att det verkade positivt att få ett bollplank. Hon säger: *"man kommer inte upp så att man ser horisonten utan att man ser bara några meter framför sig när det är för mycket input, man måste bara "ösa och ro" och vi tyckte väl att det vore bra med någon som ställde dom här frågorna."* Hon jobbar med en kompanjon och menar att *"det är lättare än när vi ställer dom [frågorna] till varandra för det kan gärna bli lite färgat då"*.

Efter några träffar med coachen tyckte dock flera redan att de fått god hjälp, och förväntningarna steg. *"Det är nog mera nu som man känner att man kan nog ha riktig hjälp av [coachen]"*. Coachen hade i detta fall tagit med en expert på en fråga som företaget hade problem med, och företagaren kände att *"jag kan se konkret nytta av det"*. Någon annan säger lite skämtsamt *"sen ser ju jag också att man får en jättefin marknadsplan"*.

Till de företagare som hade lite högre förväntningar hör de som haft kontakt med sin coach sedan tidigare. Någon säger: *"[Coachen] har jag haft kontakt med i urminnes tider och det är en som jag verkligen fungerar ihop med på ALMI"*. En av dessa säger att hon skulle vilja *"få igång ett styrelsearbete, samtidigt som jag inte vill ha en styrelse, för jag vill inte ha någon som lägger sig i vad jag gör, jag skulle inte "palla med" att göra det på [mitt bolag] just nu utan att då har jag sett det som en mellanvariant då, det här med [coachen]*. Det hon förväntar sig är att få struktur på företaget och ordning på ekonomin. Om coachen säger hon att *"[coachen] ska stå med piskan, det är [coachens] arbetsuppgift på mig"*.

Utgångsläget i sammanfattning

Problem som många av deltagarna ger uttryck för att de brottas med är tidsbrist, höga egna krav och svårigheter att prioritera. Flera tar upp att omgivningen inte betraktar dem som företagsledare eller "riktiga företagare" i olika sammanhang. De upplever att de måste bevisa att de är bättre än sina manliga kollegor för att synas och räknas. Huvudansvaret för hem och barn (som de flesta kvinnor fortfarande har) gör livssituationen pressad. Företagarna menar att tiden och energin inte räcker för att se till den övergripande företagsutvecklingen.

Förväntningarna på DISA-projektet är initialt mycket lågt ställda, men flera ser fram emot att kunna bygga relationer med andra i liknande situationer liksom att få hjälp med att ta tag i den övergripande utvecklingen.

ARBETETS GÅNG

DISA-projektet består som nämnts av coachträffar och seminarier. Projektledningen har sett coachträffarna som det huvudsakliga inslaget, medan seminarierna setts som ett komplement. Varje företag möter sin coach vid ca 10-15 tillfällen och samtalar ca två timmar per tillfälle. Totalt träffar således företagen sin coach ca 20-30 timmar. Seminarieverksamheten har omfattat sex halvdagsseminarier, dvs omkring 24 timmar. Utöver dessa timmar är det meningen att företagen själva ska arbeta med sitt företags utveckling, genom att genomföra åtgärderna i den åtgärdsplan som utarbetas vid coachträffarna.

Tre coachträffar

Nedan illustreras hur coachträffar kan gå till. I projektet har tre olika coacher arbetat och nedan återges i korta drag arbetssättet under en coachträff per coach. Som kommer att framgå såväl nedan som i diskussionskapitlet kan coachträffar se ut på mycket olika sätt. Detta beror på intet sätt bara på coachen utan i hög grad även på företaget och företagaren i fråga. De tre träffar som återges nedan är också olika på andra sätt. Träff B är ett exempel på en träff där en ytterligare resursperson från ALMI deltar, och Träff C är ett exempel på en avslutande träff som även inkluderar utvärdering.

Träff A

Träffen ska äga rum i ALMIs lokaler, där coachen förbereder mötet när jag kommer. Företagaren ska ha med sig sin personal till träffen, eftersom intern kommunikation blivit en viktig fråga i bolaget, berättar coachen. De kommer lite sent, och vi hinner prata en stund om aktuella problem innan de kommer. Så småningom dyker de upp, med andan i halsen och var sin pizza i en påse. Företagaren och hennes personal äter ur kartongerna, medan mötet börjar så smått.

Företagaren berättar för mig att det har hänt jättemycket i företaget de senaste åren. De har expanderat kraftigt, och flyttat till nya lokaler. Hon är också stolt över att hon släpper mer och mer till de övriga och har slutat "var inne och peta i allt". När denna träff äger rum är det ett år sedan mötena med coachen började, och företagaren säger att det har betytt mycket. *"Möten har ballat ur i och för sig. [Coachen] har kommit med någon liten struktur, men sedan har vi pratat på och [coachen] har fått gilla läget".*

Så skulle även detta möte kunna beskrivas. På basis av föregående möte har coachen gjort en agenda och skickat ut en kallelse. Under dagens möte skulle det diskuteras om denna typ av agenda skull kunna tjäna som struktur för mötena. Företagaren har dock precis skrivit ut agendan, och inte hunnit titta på den. Någon i den lilla personalstyrkan har skymtat dokumentet vid skrivaren och någon annan har inte sett den alls.

De börjar diskutera den första punkten på agendan. Diskussionen kommer snart in på sidospår och coachen försöker försiktigt leda tillbaka det hela till den tänkta mötesordningen. Snart är företagaren och hennes personal dock inne på något annat spår igen. Deras behov av att ventilera sina synpunkter i vissa frågor och av att prata ihop sig om andra frågor, är uppenbarligen mycket stort. Coachen låter dem göra det och håller bara löst i trådarna. Med jämna mellanrum återkommer coachen till behovet av övergripande strategier, att ha en ledstjärna och att utnyttja företagets styrkor.

När mötet avslutas efter ca två timmar är det inte många punkter på coachens agenda som är avverkade. Det är svårt att utröna i vilken utsträckning gruppen tagit till sig coachens budskap om behovet av en övergripande strategi. Trots det verkar alla nöjda och glada. Det gruppen framförallt behövde var att prata av sig och ventilerade vissa frågor, ”*med telefonerna avstängda*”.

Coachen säger efteråt att det är en svår avvägning hur mycket man ska styra upp ett möte som detta. Det har tagit fem till sex möten att lära känna företaget och deras behov samt att bygga upp ett förtroende. Risken med det här företaget är att det stagnerar om man inför för mycket struktur, menar coachen. När det gäller budskapet om en övergripande strategi, hoppas coachen att ett frö är sått. Företagaren, personalen och coachen är överens om att det som främst behövs är denna typ av möten, där de får träffas ostört och prata med varandra.

Träff B

Vid denna träffa närvarar inte bara coachen, företagarna och jag, utan även en finansieringskonsult från ALMI. Företagarna funderar nämligen på om företaget skulle ha nytta av att någon gick in med riskkapital. En fördel med ALMI är ju att det finns mycket expertis under samma tak och att man kan dra nytta av varandra, menar coachen. En regnig dag i början av april 2003 hoppar jag därför in i finansieringskonsultens bil för färd hem till en av DISA-företagarna, som tillsammans med sin kompanjon driver företaget i nära anslutning till hemmet.

Mötet börjar med en diskussion kring riskkapital. Finansieringskonsulten, som inte vet så mycket om företaget, ställer frågor kring betalningsflödet över året o s v. Han berättar också vad det innebär att samarbeta med en riskkapitalist, och att de efter cirka fem år kanske kommer att sälja sin andel i bolaget. Företagarna ser ut att bli lite skeptiska, och tillsammans kommer de församlade ganska snart fram till att riskkapital kanske inte är det rätta i dagsläget. Företagarna får istället rådet att kontakta banken. Innan finansieringskonsulten åker för han också frågan om bolagsform på tal och talar om fördelarna med aktiebolag.

Coachen fortsätter sedan mötet med att tala om de förändringar som företaget nu står inför. Hon har erfarenheter av samma typ av förändring från ett annat företag, och vill ”så fröet” att det som företaget nu skall göra kan komma att konsumera mycket tid. Tid är den trånga sektorn i företaget, och de talar en stund om detta. Därefter tar coachen fram åtgärdsplanen från förra träffen. En av företagarna börjar se stressad ut, så coachen går ganska snabbt igenom åtgärdsplanen för att stämma av läget. Coachen antecknar också vad som sägs för att kunna skicka ut en ny åtgärdsplan till företaget.

På väg ut berättar företagarna att de gått med i DISA-projektet för att de tyckte det kunde vara bra med ett bollplank, samt för att de ville ha kontakt med andra i liknande situationer. Sedan har de tyvärr inte haft tid att komma på några seminarier. Om träffarna med coachen säger de att även om det ger något varje gång, så är det tidskrävande och betungande eftersom de hämtar och lämnar på dagis och har korta arbetsdagar.

Träff C

Coachen och jag beundrar de blommande krokusarna och påskliljorna på gårdsplanen, när vi närmar oss detta hemmabaserade företag. Vi möts av företagarens make och barn, visas in till ett bord och får veta att företagaren kommer så snart hon är klar. Denna träff är det dags för avrundning av samarbetet mellan företagaren och coachen. Coachen har förberett för avstämning och utvärdering genom att ta fram framtidsplanen liksom ett formulär med

frågorna: Punkter vi har jobbat med i åtgärdsplanen. Vad har hänt?, Vad händer nu?, Hur har ALMIs konsult fungerat? samt "Speciella DISA synpunkter".

Detta gås igenom ganska strukturerat. Coachen menar att det blir lite mer strukturerat än vanligt den här gången, men att det är det arbetssätt som passar den här företagaren. Hon är målinriktad som person och vill att saker och ting ska gå snabbt. Coachen antecknar under mötet och ska sedan skriva ner några punkter som påminnelser och skicka till företagaren.

Punkterna i framtidsplan och åtgärdsplan betas av ganska snabbt. Vissa saker har åtgärdats, och andra har blivit inaktuella. Det finns också vissa "följetonger", som följer med men som ännu inte blivit gjorda. Vid några punkter uppehåller de sig lite längre, som frågan om kontor utanför bostadshuset. Företagaren har varit inne på att hyra en lokal i staden, inte minst för att det varit ett pedagogiskt problem att få släkten och omgivningen att förstå att hon inte är hemmafru utan har ett jobb. De reflekterar kring huruvida detta är ett problem främst för kvinnliga företagare och menar att i de fall en man arbetar hemifrån utgår omgivningen ändå från att han har ett jobb och respekterar lättare hans arbetstid.

Av utvärderingen framgår att företagaren är nöjd med den hjälp hon har fått av ALMI. Hon har tidigare ingått i andra ALMI-projekt, så för henne är kontakten med coachen inte kopplad endast till DISA-projektet. Det har dock varit positivt att ha en "pådrivare", så att saker blir gjorda, säger hon. Hon är också nöjd med de seminarier som ägt rum inom ramen för DISA-projektet, och uppskattar upplägget som hon beskriver som "odramatiskt". Att lära känna de andra företagarna lite under seminarierna har varit positivt, men det är synd att man inte har någon mer kontakt, säger hon.

Efter en och en halv timma avslutas mötet med att coachen och företagaren kommer överens om att träffas om cirka ett år för att stämma av hur situationen då ser ut.

Seminarier

Under projektets gång har sex halvdagsseminarier på eftermiddagstid ordnats för de deltagande företagarna. Seminarierna har behandlat försäljning, retorik, stresshantering, ledarskap, kundvård och styrelsearbete i nämnd ordning. Seminarierna hölls av inbjudna gäster, och i beställningen från projektledaren på ALMI ingick att seminarierna skulle ha inslag med gruppdiskussioner. Det första seminariet ägde rum 1 Oktober 2002 och det sista i November 2003. Nedan berättar jag om de sex seminarierna i tur och ordning.

Till det *första seminariet* på Collegium i Linköping kommer 14 kvinnliga företagare. Deltagarantalet är totalt 22 personer, eftersom ett familjeföretag är representerat av både mannen och kvinnan, några företagare har personal med sig och alla tre ALMI-coacher är närvarande. Rummet är möblerat med småbord i café-stil. Företagarna droppar in en efter en. Många hälsar igenkännande på sin ALMI-coach och växlar några ord. De ser sig intresserat omkring och nickar eller hälsar artigt på varandra. Förutom ordväxlingar med coacherna är det ganska tyst i rummet, och det märks tydligt att företagarna inte känner varandra.

Efter några inledningsord från projektledaren börjar seminariet. Inledningsvis får företagarna tillfälle att presentera sig och sitt företag. Det är dock svårt för många att komma ihåg namnen på de andra företagarna. Några namnskyltar finns inte. Seminariet denna eftermiddag leds av Britt-Marie Ahrnell och handlar om "Konsten att sälja och ta betalt". Exempel på frågor som tas upp är vikten av service, skillnaden mellan att informera och att sälja, att våga ta bra betalt samt konsten att argumentera för sitt pris.

Under eftermiddagen lär naturligtvis några av företagarna känna varandra lite, i synnerhet de som sitter vid samma bord. Erfarenhetsutbyte företagarna emellan underlättas av att föreläsaren ger tid för gruppdiskussioner. Företagarna får bli öva sig på att argumentera för sitt pris.

Avslutningsvis tar projektledaren upp frågan om ämnen för fortsatta seminarier. Varje bord får ge ett förslag, och det som kommer upp är ledarskap/arbetsgivarrollen, att tala och argumentera (presentationsteknik), kommunikation och kroppsspråk samt att förena sina roller som människa och företagare. På basis av dessa önskemål, som också framkom skriftligt i en e-mailenkät till deltagarna, planeras sedan de kommande seminarierna.

Före det *andra seminariet*, som äger rum på Frimurarhotellet, bjuds deltagarna på lunch. Projektledningens förhoppning är att de på detta sätt ska få tid att lära känna varandra. Tyvärr är närvaron låg vid seminariet, och flera av de som skulle ha kommit till lunch dyker inte upp förrän till seminariet. En av de kvinnliga företagarna som arbetar i familjeföretag har sin make med till seminariet. Två av de tre ALMI-coacherna är närvarande.

Detta seminarium behandlar retorik. Föreläsaren Barbro Fällman går igenom tekniker och metoder för muntlig framställning. Hon behandlar också vad hon anser vara manligt respektive kvinnligt när det gäller att uttrycka sig. Konstruktionen av manligt och kvinnligt, dvs vad det är som avgör vad vi uppfattar som manligt och kvinnligt, är dock inget som problematiserades utan manligt och kvinnligt togs närmast för biologiskt givet. Eftermiddagen beskrivs bäst som en föreläsning med inslag av plenar diskussion. Några inslag av gruppdiskussioner finns inte.

Det *tredje seminariet* handlar om ledarskap och äger rum på Konsert och Kongress i Linköping. Seminariet leds av Victoria Carlbaum från Näringslivets ledarskapsakademi och besöks av 15 personer varav en man. Rummet är möblerat med stolar som står i en ring, för att stimulera diskussioner. Några av företagarna har tagit med sina samarbetspartners. Seminarieledaren försöker att på de få eftermiddagstimmar ta upp det mest väsentliga inom ledarskapsområdet, och även ge utrymme för gruppdiskussioner. Hon talar om ledarskapets tre dimensioner som formellt ledarskap (att utveckla arbetsrutiner), personligt ledarskap (att utveckla människor) och strategiskt ledarskap (att utveckla affärsidén). Under diskussionens gång använder hon de deltagande företagarna själva som exempel i stor utsträckning. Seminarieledaren går också igenom den s k "samtalsnivåmodellen" som behandlar olika sätt att föra samtal i olika situationer. Här får deltagarna göra några övningar i mindre grupper. Det blir ett seminarium där deltagarna verkligen bjuds in i diskussionen, och där flera tar tillfället i akt att bjuda på sig själva och sina erfarenheter.

Det *fjärde seminariet* behandlar stresshantering. Elisabeth Solin går igenom hur man känner igen stress signaler, varför de uppkommer och vad man kan göra åt situationen. Även detta seminarium (och de två kommande) äger rum på Konsert och Kongress i Linköping där rummet är möblerat i U-form. Det är 20 personer närvarande (18 kvinnor och 2 män), inklusive två ALMI-coacher och jag som forskare. Några av företagen har två representanter närvarande. Under seminariet gör vi övningar som får upp deltagarna på benen och stimulerar till interaktion. Seminarieledaren får igång bra diskussioner. Det börjar utkristalliseras en kärntrupp av företagare som deltar vid seminarierna, och som börjar lära känna varandra. Flera vågar nu dryfta sina problem inför gruppen under seminarierna. Under detta seminarium säger också en av deltagarna att hon tycker det är en bra grupp och en öppen stämning.

Kundvård är ämnet för det *femte seminariet*, som besöks av 13 personer varav 3 är män. Två av företagarna har med sig anställda. Seminarieledaren Agneta Hedfors talar om vikten av att uppmärksamma sina viktiga kunder, men också om betydelsen av att definiera vilka kunder som är betydelsefulla. Här tar hon sin utgångspunkt i en diskussion kring affärsidé. Det förefaller som om den diskussionen i sig är nyttig för företagarna. Affärsidén i sig har inte diskuterats så utförligt tidigare under seminarierna. Även om vissa saker, såsom terminologin kring potentiella kunder, kanske blir lite onödigt krånglig ser flera av företagarna ut att uppfatta eftermiddagen som inspirerande.

Vid det *sjätte och sista seminariet* med titeln "Konsten att slipa en diamant genom att se den i annat ljus" är tyvärr bara fyra företag representerade. Projektledarens förhoppning var att diskussionen om olika typer av externa "bollplank" skulle bli en lämplig avslutning vid en tidpunkt då samarbetet med coachen håller på att avslutas. Gunilla Thurffjell talar om styrelsearbete och om vikten av att få in oliktankande i utvecklingsarbetet samt om vikten av förtroende. Eftersom gruppen är så liten vid seminariet sker diskussionerna plenart och flera av deltagarna delar med sig en hel del av sina erfarenheter. Seminariet handlar också om mentorskap och Gudrid Hansen är inbjuden för att berätta om sina erfarenheter av det. Nätverk behandlas också och Gunilla Thurffjell talar om viken att nätverk har ett tydligt syfte och av att deltagarna bidrar.

Coachernas reflektioner

En av orsakerna till ALMIs intresse för denna forskning är en önskan att veta huruvida coachning enligt den sk naturmetoden (se bilaga 2) passar för kvinnliga företagare. Till dessa funderingar hör naturligtvis även reflektioner kring metoden som sådan. En av coacherna har arbetat länge med denna metod, medan de två relativt nyanställda coacherna inte har arbetat på detta sätt tidigare. Detta förhållande leder till att coachernas tankar kring metoden ser lite olika ut.

En fundering rör i vilken utsträckning coachen bara ska ställa frågor eller också ge svar och råd utifrån sina egna kunskaper. Någon säger att det känns *"ibland konstigt när man ställer en fråga som vad vet ni om det här då, när man själv vet svaret redan."* En coach menar att man kanske skulle kunna vara med och ge svaret också genom att säga *"jag tycker nog ändå att baserat på det vi har pratat om kanske det här är bättre, vad tror du om det?"* Coachen menar också att det finns 22 000 företag i Östergötland och ungefär 5 000 som ALMI kan jobba med. Alla har olika behov och man kanske därför inte kan använda samma metod till alla. Även om det finns en generell metod som skall tillämpas i DISA anpassar också alla coacher detta i mycket hög grad till de enskilda företagens behov.

En coach menar att även om man inte ska ge konkreta råd behöver man mer faktakunskaper. *"Vad jag personligen tycker är att för att kunna ställa bra frågor måste man ha en baskunskap. Jag måste kunna själv en del om marknadsföring eller ekonomi, kan jag känna....i och för sig har jag läst....men jag kan inte ekonomi tillräckligt bra för att ställa bra frågor så att jag ser t ex röd flagg...nu börjar t ex likviditeten bli dålig..."*

En annan coach menar att det krävs träning för att komma in i arbetssättet. Alla klarar inte att arbeta med frågor och med utgångspunkt i företagarna utan det ligger i deras personlighet att man ska tala om hur saker och ting är, säger coachen. Coachen tillägger dock även att det är OK att ge raka svar, bara man talar om att det är vad man själv tycker. Det krävs träning innan

man vågar släppa kunskapskravet, säger denne coach, som menar att djupare kunskaper inom ämnesområdet egentligen inte behövs.

Coacherna ger också uttryck för funderingar som rör det mer detaljerade arbetssättet. Processen börjar med framtagande av en framtidsplan på tre års sikt, som följs av arbete med en åtgärdsplan för att sedan sluta med uppföljning och den fas då kunden självständigt ska kunna ta över utvecklingsarbetet. Nedan följer några av coachernas reflektioner över processen.

”De första mötena blev det mera att nja vi kan inte börja med åtgärdsplan ännu, när kan vi börja...nu kanske...eller kanske inte...det blev en för tydlig gräns, vilket gjorde att det blev nästan som ett hinder. Men efter första halvåret när man kände att det är ju såhär vi ska göra...då gick det lättare att komma över från framtidsplan till åtgärdsplan.”

”Det är ju inte ofta de har tänkt tre år framåt, så därför är det svårt att veta...är det verkligen en framtidsplan, eller är det en bild av hur de vill se ut om ett halvår baserat på hur det ser ut idag...men det är bra för man får en bra bild av hur företaget ser ut.”

”Det har blivit tre år i och med att det är den kontraktstid som är skriven och det är det som står i våra mål för ALMI...efter 3 år ska de ha en omsättningsökning på 15% per år”

”Jag undrar ibland vad som händer med de där anteckningarna som jag tar fram...”

”Jag har undrat hur man för över [arbetet på kunden] för det bygger så mycket på att det kommer någon utifrån och ställer frågor. Jag förstår inte hur den pedagogiken är tänkt, men jag har inte jobbat så länge så jag har inte kommit dit.”

Coacherna tror själva att de arbetar på mycket olika sätt. En av initiativtagarna säger *”sedan blir det individuellt hur olika personer jobbar, så blir det automatiskt och så ska det vara. Det måste vara fritt så att var och en hittar sitt arbetssätt men det ska finnas gemensamma nämnare så det är en avvägning.”*

Ett exempel på att coacherna jobbar olika är att vissa involverar personalen medan andra ser det som en poäng att det är företagaren själv som ska prata med personalen. Efter kundbesök och dialoger är mitt intryck också att coacherna har olika benägenhet att ta med sig experter i olika frågor när de åker på kundbesök. De flesta av de totalt fyra intervjuade ALMI-coacherna skriver alltid minnesanteckningar själva efter mötena och skickar dessa till kunden, medan någon successivt försöker slussa över detta arbete till kunden, för att de till slut ska kunna sköta detta utvecklingsarbete på egen hand.

En av coacherna menar att man arbetar på olika sätt i olika företag. När det gäller t ex åtgärdsplanerna brukar någon av företagarna själv ha den framme när coachen kommer, medan coachen i ett annat fall inte vet om företagarna ens tittar på den. I något företag diskuteras långsiktiga strategier i stor utsträckning, medan andra företagare alltid har något akut problem som de vill ”bolla”.

På frågan om de tror att de arbetar annorlunda med en kvinnlig företagare jämfört med en manlig säger de:

”Då tror jag att det är en större skillnad mellan oss som konsulter, hur vi jobbar med samma metod, än skillnaden mellan om vi jobbar med ett företag som leds av en man än ett företag som leds av en kvinna.”

”Det kan ju vara så att skillnaderna är större mellan mig och [coach A] och [coach B] och därför blir det olika resultat på våra företag, så det är svårare att dra slutsatsen att det är kvinnors företagande utan det kanske är våra företag. Om [coach A] hade jobbat med mina företag så kanske det hade blivit något helt annat. Eller om [coach B] hade jobbat med [coach As].”

En fördel med arbetssättet är att det tillför struktur, menar en coach. Denne tror att arbetssättet är bra för alla, men att det passar kvinnor allra bäst, eftersom det är en öppen modell. Kvinnor protesterar nog mer om man försöker komma med en färdig modell, tror coachen. En annan coach säger att den *”funkar lika bra för kvinnor som för män. Den är så pass generell...”* En person säger att kunderna ofta säger på slutet att de fattar varför man jobbar som man gör, när man kommer över en tröskel och det lossnar.

Angående skillnader i att arbeta med kvinnor och män säger en av coacherna att *”det känns som att fokus och svaren....det man gör med mäns företag är mera att titta på kunderna och så ska vi göra pang pang pang ett två tre. När det är kvinnors företag så är det mer...men om jag gör såhär hur kommer det fungera internt i företaget, vad bör jag tänka på då, hur ska jag förmedla den här informationen? Och det trots att det känns som att de jag jobbar med är starka personligheter. Dom brinner och trivs med sitt företagande. Men ändå i vissa lägen känns det som att de tänker mer på personalen, eller hur framstår jag om jag gör såhär.”*

Angående könsskillnader säger en coach att *”ingen kund är ju den andra lik, det är svårt att se en könsskillnad utan det är individuellt”*. Men, kanske möter ändå kvinnor andra problem i och med att de kan bli fördomsfullt bemötta, tillägger coachen sedan. De kan t ex ha svårare att få lån eftersom de inte alltid lägger in överdrifter och sådant som banken förväntar sig, säger coachen. *”Kvinnor kan inte det tysta ljugspråket som man ska ha.”* Det kanske har ett kvinnligt språkbruk som kan krocka med både banker, personal och kunder, funderar coachen vidare. Coachen upplever dock inte att det är varken lättare eller svårare att stödja kvinnor, utan säger att *”man kommer männen nära också”*.

En annan säger *”om vi skulle komma till ett arbetssätt som är bra till bara kvinnor, så tror inte jag på det alltså, det är inte en så stark kategori, det är också individer.”*

I mars/april 2003 slutar en av coacherna i projektet och merparten av de företag han ansvarat för tas över av de båda andra coacherna. Hur detta övertagande kommer att fungera och upplevas av såväl dem själva som företagarna är därför något som alla coacher funderar kring vid denna tidpunkt.

Företagarnas reflektioner

Vid det andra seminariet samtalar jag med några företagare över lunchen om vilken typ av stöd en kvinnlig småföretagare behöver. Någon säger att hon saknar nätverk, möjligheten att veta hur andra har löst vissa problem. Hon säger att hon önskar sig *”ett bollplank, eller en mentor, att fråga i alla möjliga olika situationer”*. En annan företagare tycker att det borde finnas en servicecentral dit småföretagare skulle kunna ringa med alla olika slags frågor, för att sedan slussas vidare till rätt instans. De är dock överens om att man är ganska ensam som företagare och behöver kunna bolla med andra i samma situation. När man har anställda är det

också svårt med arbetsrätt, tillägger någon. Någon funderar över urvalskriterierna för de deltagande företagen. Hon tycker att ALMI hade "missat henne", och fick en känsla av att hon egentligen inte passade in i deras kriterier. Bor man inte i tätorten är det lätt att man hamnar utanför, tror hon.

Många menar att de i DISA-projektet får "både engagemang och goda råd". Några representativa uttalanden som speglar den bild jag får av deltagarnas upplevelser under resans gång är följande:

"Vi har ju ibland lite svårt att prioritera grejer och sätter igång för mycket grejer och har man då någon som man har kommit överens med så blir vi ju tvungna att fullfölja det, det blir som en piska, en positiv piska!"

[Coachen] frågade mig "vad vill Du med företaget om fem år", men käre värld sa jag, jag vet ju inte ens vad jag vill om en månad, men när man sitter så här och pratar så efteråt så sa [Coachen] att Du har ju en ganska klar bild av vad Du vill. Ja just det, det hade jag ju inte en aning om själv nästan, men det är klart det här vet jag ju undermedvetet, men det har känts alldeles för jobbigt att ta tag i"

"Jag tycker det är kul att [coachen] kommer helt utifrån och så sitter vi plötsligt och diskuterar saker och [coachen] kommer ju med frågor som jag jaa... och "varför har jag inte tänkt på det, jaa just det" Jag tycker att man får lite aha-upplevelser."

"[Coachen] skriver ner och sedan går vi igenom det, sen diskuterar vi massor. Det blir ju lite utbildning också det tycker jag."

"[Coachen] är så bred, dels ekonom och så har [coachen] väl glidet över mera mot personalen, humankapitalet har väl glidet över på senare år. Det tycker jag om att det är inte bara en "fåra" [coachen] kör i va, alla beslut man skall ta, det är som jag sa det är inte bara "snusförnuftigt" ekonomiskt allting, utan ibland kan det vara så att man helt enkelt mår bättre av att göra åt ett håll, av olika orsaker. Det kan vara relationer, det kan vara ens eget privatliv, eller vad som helst va, det är ju liksom inte, man kan inte vara den här "idiotekonomen" och bara titta ner i den fällan och liksom vad ger det för avkastning varenda krona man stoppar in, ibland så måste andra värden få vägas in i dom här kronorna också, det tycker jag att [coachen] hajar"

Flera av företagen har utöver coachen i DISA-projektet också en kvinnlig mentor. En av företagen menar att båda delarna är lika betydelsefulla. Coachningen är mer inriktad på företaget och dess utveckling, medan mentorskapet mer handlar om henne och hennes roll, menar hon. En annan företagare har en kvinnlig mentor som hon med jämna mellanrum har telefonkontakt med. De diskuterar ofta privata frågor som att få ekvationen att gå ihop med företaget och två små barn. Även hon ser det som ett komplement till coachningen, vilken är mer inriktad på företaget.

Arbetets gång i sammanfattning

Under projektets gång äger många coachträffar rum. Dessa träffar kan se helt olika ut beroende på såväl coacher som företag. I detta avsnitt har tre coachträffar av olika karaktär, en träff per coach, beskrivits. Sex halvdagsseminarier med skiftande innehåll, kvalitet och pedagogiska metoder genomförs. Närvaron är varierande och ibland låg. Under projektets gång slutar en av coacherna, vilket ger upphov till reflektioner kring problematiken med

coachbytet. Coacherna reflekterar också kring sitt arbetssätt och huruvida de arbetar olika. Företagarna, som inledningsvis i allmänhet haft låga förväntningar, är mycket nöjda med coachningen. Deras förväntningar på vad deltagande i projektet kan leda till stiger efter hand.

SLUTLÄGET

Nära samtliga deltagare är nöjda med den hjälp och det stöd de har fått genom DISA-projektet. Endast från ett av de 15 företagen sägs att *”vi fick inte ut så mycket av det”*. Denna företagare förklarar att detta berott mycket på dem själva, då det varit en turbulent period i företaget och företagaren har varit sjukskriven en lång period.

När det gäller seminarierna har närvaron varit mycket varierande mellan de olika företagen. Två av företagen har inte varit representerade på något seminarium alls, och fyra har endast varit på ett seminarium. Mer än en tredjedel av DISA-företagarna har alltså inte följt seminarieriet. Någon av företagarna har deltagit vid ungefär hälften av seminarierna. De övriga åtta företagen (dvs cirka hälften av deltagarna) har närvarat vid samtliga, eller nästan samtliga, seminarier.

Nedan presenteras de deltagande företagens reflektioner vid projektets slut; kring vad som varit bra och vad som kan bli bättre i projektet, deras tankar kring att vara kvinna och företagare, konsultmetodiken, coachbytet, synsätt på företagandet samt framtida stödbehov.

Det som varit bra

Coachträffarna

Alla utom en företagare har framförallt uppskattat träffarna med coachen och ser detta som det bästa med projektet. Ingen av företagarna uttrycker något missnöje med dessa träffar. Det som lyfts fram är fördelarna med ett externt bollplank, att de får hjälp att strukturera upp sina tankar kring företaget samt att den regelbundna uppföljningen av åtgärdsplanen gör att de lättare får saker gjorda. Nedan följer ett citat från varje företag, som visar vad som har varit deras behållning av träffarna.

”Bra att det kommer en utifrån som tittar på det. Jag kör ju och sedan blir man låst, man är van att göra på ett sätt. Sedan kommer det någon och frågar varför, och då får man igång i huvudet, man får fundera ett varv extra.”

”Att ha ett bollplank och testa idéer på.”

”Man får en del saker upp till ytan.”

”Man har mycket frågetecken i början. Vem man ska kontakta angående vad, etc. [Coachen] är hjälpsam och tar reda på saker och ting...Man ventilerar saker. Det kommer upp sådant som man inte har tänkt på. Det är som ett bollplank. Man får en påminnelse att man ska ta tag i vissa saker.”

”Det är ju mentorskapet på något vis. Det har varit ett bra stöd för oss. Vi har haft konkreta frågor och sedan rapporterat vad vi tagit upp gången innan. Det är bra att känna lite press att göra som man kom överens...Det blir lättare att få saker gjort.”

”Nya influenser och mer struktur på tänkandet. Sedan har jag upplevt det väldigt trevligt att [coachen] gör jobbet. Det låter väl slappt, men jag måste säga som det är. [Coachen] skriver ut protokoll och papper. Det är jobbigt annars att få ner saker man pratar om och man inte hinner ta tag i det. Idéerna är klara när man pratar, men mycket trevligt att [coachen] skriver.”

”Att man sätter mål och grejer på pränt och följer upp det vid nästa träff. Då är det lättare att det blir av. Att få press och diskutera med en utomstående som ser det med nya ögon. Kommer med fräscha ideer som man själv inte skulle ha tänkt på.”

”I början blev det mera att man diskuterade saker och träffades igen om en månad och då försökte man genomföra vissa saker som vi diskuterade. På slutet har vi mera gått igenom om man känner att man fortfarande har grepp om det totala.”

”Det var bra att träffa en person som kommer från en annan arena än man själv håller på med...någon inne i en stor organisation som har andra referensramar och annan erfarenhetsbakgrund. Personkemin stämde bra, och jag fick förtroende. Man kunde vara öppen även om jobbiga saker. Allt från ekonomi till marknadsföring och stötestenar. [...] Vi fick ändan ur vagnen]”

”Att det inte var en pushig konsult. I båda fallen personer som man lämnar förtroenden till, och det stannar där och då kan man prata om mera saker än om man måste vara på sin vakt..... Det var positivt att träffarna återkom, att man kände att nu kommer det snart ett möte igen. Man behöver ha den där hållhaken på sig.”

”[Coachen] har fått struktur på mötena. Fått oss att ta det lite lugnt när vi är där och stänga av telefonerna. Vi sitter och lyssnar på varandra. Det betyder mycket.”

” [Coachen] har satt press tidsmässigt på saker som vi annars lagt åt sidan.... Det tar fram problem som vi inte uppmärksammat tidigare...som kommit fram genom diskussioner tillsammans....Det har gjort att vi fått fram konkret material. Affärsplaner o s v. Det är bra att få det på pränt.”

”Man tar tag i det egna företaget, och sätter av tider så att det blir av.”

”Man hör sig själv säga saker och tänker till...sedan har det en läxfunktion.”

”[Coachen] är helt underbar som person och som bollplank. För mig har det handlat om [coachen] och inte ett DISA-projekt.”

Seminarierna

Flera av företagarna tar upp att det varit en bra variation på ämnen. Många menar dock att det varit lite skiftande kvalitet på seminarierna. Vilka seminarier som uppskattats mest varierar emellertid. Någon minns särskilt seminarierna om ”Konsten att sälja och ta betalt” och ”Kundvård”, medan några andra lyfter fram ledarskapsseminariet och ytterligare någon fastnat för retorikseminariet. En företagare säger att ämnena inte alltid berört dem, men att det varit spännande även om man inte känner någon konkret nytta av dem. En deltagare menar istället att seminarierna varit bra för att de har gett ”handfasta råd många gånger”. En del seminarier, såsom det om stresshantering, har varit ”småtrevliga” även om de inte tillfört något nytt, menar någon.

Angående seminarierna lyfts det också fram som en fördel ”att vi inte är så många, utan man har en chans att ställa frågor. Man får en närmare existens i rummet och en mer öppen dialog”. Någon säger att det varit ”inspirerande att höra andras åsikter vid seminarierna”. Flera lyfter fram fördelen med att ha fått träffa andra kvinnliga företagare. Det menar, ”att

träffa andra är en minst lika viktig del.” En företagare nämner att hon hoppas på fortstätt kontakt med en av de andra deltagarna. ”*[Företagare x] och jag kommer att ha kontakt med varandra. Vi hade största företagen och var mest lika. Vi har sagt att vi ska ha kontakt.*”

Av de sex företag som inte följt seminarieriet hade några redan från projektets början signalerat att de inte var så intresserade av att delta vid seminarierna. De flesta menar emellertid att de bestämt sig efter varje inbjudan. Det har i allmänhet inte varit p g a att ämnet setts som ointressant som de inte deltagit. Fem av de sex företagen anger tidsbrist som den främsta anledningen. (Detsamma gäller den företagare som närvarat vid cirka hälften av tillfällena.) För en av företagarna hade deltagande vid seminarierna varit att ”*vrida klockan tillbaka*”, eftersom hon tidigare deltagit i utbildningar med liknande ämnen.

Övrigt

Två av företagen lyfter fram att projektet bjudit på en bra helhet. Någon säger att det varit ”*en kontinuitet med möten och sedan ett seminarium, och inget blaha...*”. Fyra av deltagarna poängterar fördelen med att de fått tillgång till den samlade expertis som finns på ALMI, genom att expertkonsulter följt med vid coach-träffarna. En av företagarna säger följande, ”*Det är bra att man kan knyta kontakter och kommer i kontakt med andra personer som man kan ha glädje av och som man inte skulle komma i kontakt med annars. Man får grabba tag i de chanser man får. Särskilt när man får lite kemi eller känner för en person.*” Denna företagare har via sin coach fått kontakt med en av föreläsarna vid DISA seminarierna, som hon nu har som mentor. Någon nämner ett annat ALMI-seminarium med Bert Karlsson som det hon minns mest utav allt. Flera talar om viken av coachernas stora kontaktnät, inte bara inom ALMI utan också utanför, som de har fått tillgång till.

Betydelsen av regelbundenheten i coach-träffar och seminarier har lyfts fram av flera. Det har också uppskattats att företagarna själva fick vara med och påverka innehållet i seminarierna. Någon säger att nivån och stämningen på seminarierna har varit bra, eftersom det varit ”*odramatiskt*”. Ytterligare någon menar att tiden varit bra eftersom en eftermiddag då och då är ”*precis vad man kan klämma in*”.

Om DISA-projektet som helhet säger en företagare t ex ”*Jag tycker det är en ovanligt proffsig hjälp jag har fått. Hade mycket negativa tankar om ALMI innan och tyckte inte det var mycket att hänga i julgran och inte att det blev bättre med detta med kvinnliga företagarna.....tycker inte vi ska nisha in oss på det viset...men det har varit bra för det har inte varit mycket det stuket med kvinnligt/manligt på det hela.*”

Det som kan bli bättre

Coachträffarna

Många kan inte komma på något som skulle ha kunnat göras bättre när det gäller coachträffarna. Någon menar att materialet om framtidsplan och åtgärdsplan etc skulle kunna vara tydligare. En av företagarna säger, ”*[Coachen] är lite för snäll ibland. [Coachen] kunde kanske vara mer krävande, men...[coachen] kanske fick respekt för mig...*”

Någon annan säger, ”*Tja, man skulle kunna föra upp det på ett högre ledarplan på något sätt. Att coacha mig som ledare lite grann. Alla tjejerna är ju ledare...men det är inte så lätt....man kanske inte själv släpper till heller...*” En annan föreslår ”*att kontaktpersonerna kanske tar upp lite mer av det som gicks igenom vid förra seminariet...lite mer uppföljning.*”

En familjeföretagare, som träffat coachen tillsammans med sin man, tror att det är bättre om kvinnan träffar coachen själv. Hon menar att det är *”Lätt att mannen hoppar in och dominerar för det är de ju vana vid... Som kvinna får man avväga om man ska låta det pågå...Det är ju så man alltid håller på”*.

En av företagarna som fått byta coach under projektets gång säger *”Själva bytet var inte så jättebra. Det tar ett par tre träffar innan man lär känna en person. Det är inte önskvärt att man byter handledare.”*

Seminarierna

En synpunkt som delas av flertalet deltagare är att det hade varit önskvärt med fler tillfällen att tala med varandra. Detta för att utbyta erfarenheter samt för att helt enkelt lära känna andra i samma situation. Nedan följer några citat från olika företagare som visar dessa synpunkter.

”Sedan kanske vi skulle ha fått träffas mer. Vi skulle ha tagit luncher ihop, så att man får pysa och prata och fråga... Det kanske skulle ha varit fler träffar med gruppen, fast utan seminarier. Man kanske skulle lägga in att man har en lunch eller ett par timmar en eftermiddag. Att prata med varandra, för nätverksbyggandet.”

”Kanske att jag själv skulle ha kunnat ta bort hälften av seminarierna...och sedan att vi hade fått prata...[eller] att vårt företag hade fått träffa en föreläsare istället och diskutera, som ett favoritseminarium i repris bara vi istället för alla seminarierna.”

”om man skulle lägga in en uppföljning där man inte har någon gäst. Det är nyttigt att diskutera efteråt. Efter varje seminarium eller efter två, att man träffas i gruppen och diskuterar hur man kan använda det i sitt företag. Det är nyttigt att fundera efteråt, jag har känt det när jag har haft någon annan med. Annars när [coachen] kommer har vi diskuterat seminariet först och då går tid till det...[...] Också att tidigare lägga in och lyfta fram detta med att hitta nätverk i gruppen”

”Den första gången på Collegium talade vi i små grupper och skulle lära känna varandra. Det skulle jag vilja ha haft mer av....en gemenskap med andra kvinnliga företagare....det har varit en miss att inte ta vara på det. Skulle man starta om igen så är det sådant man uppskattar. För oss som lever ganska isolerade var det en häftig känsla då på Collegium att se att det fanns så många kvinnliga företagare...och hon och hon som ser ut sådär har [ett visst antal] anställda o s v.”

”Det skulle vara mer tid att företagarna kan sitta och gå igenom och prata med varandra. Hur gör jag? Om det handlar om ekonomiska rutiner, att sitta ner och fråga. Hur gör ni med kunder som inte betalar? Bra att höra rent konkret hur gör andra. Ofta snackar man kanske vid kafferaster, men man hinner inte prata färdigt med varandra.”

”Seminarier är bra för att man får hjälp och stöd av andra hur de har gjort så man kan plocka här och där. Det är heller inte fel att diskutera med ett fåtal personer, för att kunna ventilera sina problem. Många gånger är en utomståendes synpunkt värdefullare än en egen.”

En annan synpunkt gäller den avsatta tiden för varje ämne på seminarierna. Den begränsade tiden hänger naturligtvis också samman med möjligheterna till diskussioner i mindre grupper. *”Det är svårt när det bara är en eftermiddag.....Om man möjligen tar två eftermiddagar på*

samma ämne, och tar hälften varje gång. Då kanske man hinner med mer exempel. Det kändes stressigt när föreläsarna skulle plöja igenom ämnena. Eller om man kör längre på kvällen... Vi skummade på ytan på ett antal ämnen. Det kanske hade varit bra om vi hade kommit djupare. Men de fick liksom göra så föreläsarna, eftersom det var så ont om tid."

Någon menar också att *"nivån har varit lite elementär ibland...ribban kunde varit något högre"*. En annan deltagare säger att föreläsarna måste vara *"utomordentligt kraftfulla personer"*. Hon förklarar att de måste kunna hantera heterogeniteten i gruppen, *"Vi är ju så många och olika och så har vi haft personer med oss då, och ofta är det män med."* Föreläsarna har haft varierande professionalitet när det gäller att hantera gruppen, menar hon.

Övrigt

En av företagarna menar att visserligen träffar man andra under seminarierna, men menar att det är synd att man inte har någon kontakt i övrigt. Det borde finnas en mailinglista så att man kan höra av sig till varandra med frågor, eller tipsa varandra om olika saker, säger hon.

En av företagarna säger att hon är *"negativ till att dela upp det i manligt och kvinnligt företagande. Det är idiotiskt. Det är ingen skillnad på förutsättningar för företagande. Jag tycker inte att man ska sätta upp någon officiell barriär. Det är ingen skillnad. Frågorna som finns gäller småföretagande. Det är samma problem för både män och kvinnor. Jag är emot principen att man delar upp det."*

Andra föreslår tydligare inslag som påvisar skillnaderna mellan att vara manlig och kvinnlig företagare. En av deltagarna föreslår följande, *"Det kan vara en poäng att hitta programpunkter där man tar med sig männen i företaget. För att männen ska kunna förstå ett kvinnligt sätt att tänka. Och männen kan därmed visa upp hur de tänker. Sedan kan man diskutera det efteråt, att si och så här är det de uttrycker sig. Ja det är ju alltid vi som ska anpassa oss efter dem...efter hur de tänker och se till att prata så att de kan lyssna. Det är ju aldrig tvärtom."*

En av företagarna, som själv arbetat med nätverksbyggande och liknande frågor, menar att hennes erfarenheter inte tagits tillvara inom projektet på det sätt som de skulle ha kunnat göra.

Att vara kvinna och företagare

När det gäller företagarnas reflektioner kring att vara kvinna och företagare framkommer inga skillnader jämfört med de reflektioner som företagarna gav inledningsvis. När jag frågar en företagare, som tidigare talade mycket om svårigheterna att räkna till på alla fronter, hur hon tänker idag kring att vara kvinna och företagare svarar hon att *"det är absolut ingen skillnad"*. Vill man underlätta detta tror hon att man ska ha *"helt andra föreläsningar om personlighetsutveckling"*.

En företagare, som inledningsvis reflekterade kring omgivningens förvåning över att möta en kvinnlig VD, säger nu att *"det är samma frågor jag funderar på idag"*. Hon har talat med några andra vid seminarierna om detta, men beklagar att det inte funnits mer tid att diskutera speciella svårigheter med att vara kvinna och företagare. *"Vi har inte haft tiden att dryfta dessa frågor. Men man kan vara medveten om det och jobba på det. De andra upplever samma sak, och det var ju skönt att veta. Man får bekräftelse på att fler upplever det, men vad gör man? Det är viktigt att dryfta frågan, för att stärka den kvinnliga företagaren. Det behöver alltid belysas, ändå mer! Det finns som ett tak – hit men inte längre kommer kvinnor. Rent krasst sitter gubbarna och håller varandra bakom ryggen."*

Den företagare som tidigare talade om sambandet mellan utbrändhet och den kvinnliga duktigheten säger nu: *”rollen som mamma, som dotter till en äldre generation, och på toppen av det ska man vara företagare och vara duktig på det också...en man har det helt annorlunda. Samhället har inte tagit någon hänsyn till detta överhuvudtaget. Vi har ju varit så duktiga idioter så vi har hållit på utan att slå näven i bordet. Mycket skulle ändras i hela samhället och det gäller att hitta sin egen duktighetsnivå”*.

De företagare som vid projektets början menade att det inte var så stor skillnad på mäns och kvinnors problem och behov när det gäller företagande, tänkte på samma sätt vid projektets slut. Som nämnts ovan är en företagare negativ till projekt som bara rör kvinnliga företagare. Hon säger: *”Man ska inte ha någon uppdelning. Man ska inte cementera fast sådana där dumheter.”*

Under projektets gång har två av företagarna fått barn, och de reflekterar över problematiken kring detta. Den ena av företagarna tog en paus i företagandet under föräldraledigheten, medan den andra var tvungen arbeta en del efter tre månader, eftersom en av de anställda slutade.

Om metodiken

Jag resonerar med företagarna kring behovet av en diskussionspartner kontra behovet av mer konkret rådgivning. Med hänvisning till coach-träffarna i DISA-projektet säger företagarna att det har varit en bra mix. En företagare menar att det varit 50/50 med konkreta råd och frågor som fått henne själv att reflektera. Hon menar att coachens frågor varit raka och tuffa, men säger att *”Jag blev aldrig arg eller irriterad. [Coachen] gick inte över gränsen”*. Kanske hade hon velat ha mer råd, säger hon först, men fortsätter sedan *”det var nog en balansgång, det viktiga var att mina tankegångar förändrades”*. Flera företagare ger uttryck för att coachningen skett på deras villkor. Några säger:

”Jag har kunnat styra åt vilket håll jag vill”

”Hade vi velat ha något annat så hade vi fått det”

Några företagare reflekterar kring vad som egentligen hänt under coach-träffarna. En företagare säger *”[Coachen] har försökt hitta en struktur i det vi har öst ur oss”*. Hon säger också att coachen har *”bekräftat oss ganska mycket...och sedan sett...jag undrar det här, vi måste se vad det står för...uppmärksammat saker som inte vi har uppmärksammat...att bena upp saker..”*. Företagaren fortsätter *”om man sätter sig i [coachens] kläder måste det bero mycket på vem som kommer och vad de har för typ av jobb. Det har känts lagom.”* Hon fortsätter att förklara: *[Coachen] har varit fantastisk att ha att göra med. [Coachen] har en förmåga att ur allt det vi berättar...mycket ord och känslor och [coachens] kan plocka ut vad man kan diskutera vidare. [Coachen] har försökt få oss att hålla den linje vi har stakat ut...men kan bedöma när det är dags att hoppa över till en annan linje som vi har hakat på. [Coachen] har mycket i huvudet på en gång.”* Om träffarna säger hon vidare: *”Det har varit att vi berättar om vad vi har kommit fram till och blir under handledningen klara över varför vi har kommit fram till det här. Och hur vi ska gå vidare med det. Så går det till. Det är vår modell. Samt konkreta frågor – samarbetsfrågor och förhållande till olika aktörer t ex. ibland behöver vi stöd, hur ska vi handskas med detta, hur ska vi marknadsföra oss t ex. Mycket förhållningsfrågor. Mycket sekretess.”*

En företagare beskriver coachträffarna på följande sätt: *”Jag har pratat om vissa problem, och det har [coachen] vänt tillbaks. Och det är ju det bästa [coachen] kan göra. Att [coachen] inte sagt stackars dej, inte varit personligt engagerad utan försökt hitta en annan utgång. Sedan har jag också haft specifika frågor och då har ju [coachen] kollat upp det.”*

En företagare menar att *”[coachen] har ställt krav på oss även om vi inte upplevt oss ha haft tid. Annars har vi frågat om saker och [coachen] har lett oss till rätt person.”* Någon ger följande beskrivning: *”Det är väldigt mycket hur personkemin stämmer, och det har stämt bra. Det är [coachen] som har ställt frågorna, t ex Hur är det allmänna läget? [Coachen] går in med kanske 10 frågor och vi hinner med 3, men [coachen] märker det efter ett tag. [Coachen] frågar och vi pratar, såsom det passar.”*

Vikten av en fungerande personkemi mellan företagaren och coachen flyts fram av flera. Detsamma gäller coachens erfarenhet. Någon säger: *”Det är viktigt att ha någon som har åldern. Man får inte ha en ungtupp ute. Man måste ha någon som har erfarenhet och personkännedom.[...] någon som kan ta folk, har ödmjukhet, det får inte komma ut någon besser-wisser. Får man inte personkemin att fungera har man ingenting ut av detta.”*

En annan företagare säger att coachen *”använder sin ganska stora livserfarenhet”,* och att träffarna var *”en form av process där jag skulle förstå hur jag skulle kunna öka omsättningen i företaget”.* Hon känner att det varit *”hemläxor och husförhör”.*

Genom att de ansvariga coacherna i vissa fall tagit med sig andra ALMI konsulter på sina företagsbesök har flera företagare fått möjligheten att möta olika typer av konsulter. Om en medföljande konsult säger någon: *”Han har en annan inriktning. Han har verkligen sparkat på mig. Jag är väl lite konflikträdd och handlingsförlamad också. Han säger att ”gör något”. Han har ett helt annat sätt att se på problemet. Man har väl själv insett, men kommer sig inte för. När man vet att man ska konfronteras med honom igen, känner man att man måste göra något också.”*

Angående mängden coachträffar tror någon att de ägt rum lagom ofta *”för att kunna behålla trådarna”.* När det gäller det totala antalet träffar säger en företagare att *”Det har varit lagom många träffar. Vi har modellerat det där. [Coachen] är ju så flexibel.”* En annan företagare säger att hon känner *”både att det räcker och att jag skulle vilja ha mer”.* Hon förklarar: *”På ett sätt börjar vi blir klara, men jag har förstått vidden i det hela...tankegångarna har väckts och nu får man jobba med det. Det är bra med utomstående ögon. Det känner jag att man skulle vilja ha lite oftare.”*

Om coachbyte

Tre av de femton deltagarföretagen har varit med om ett coachbyte under projektets gång, eftersom en av coacherna slutade. Två av dennes företag övertogs av den ena kvarvarande coachen, och ett företag övertogs av den andra. Även om konsekvenserna av coachbytet blivit olika för dessa tre företag, menar samtliga att coacherna jobbar mycket olika. Två av företagen framhåller att det inte är önskvärt att byta coach, eftersom man *”tappar fart”* och har svårt att komma in i det nya arbetssättet. Ingen uttrycker dock direkt missnöje med vare sig den första eller den andra coachen. Nedan följer några av företagarnas reflektioner.⁵

⁵ Jag kallar den första coachen företagarna mött för coach A och den andra för coach B. Coach B är således inte samma person för de tre företagen.

”[Coach A] var väldigt strukturerad. Även om det blev utveckling, kom det alltid tillbaka till samma sak, och vi kunde knyta ihop påsarna och gå vidare. [Coach B] är på ett annat sätt.”

”[Coach A] och jag hade mer en plan, idag gör vi det här. Det blev lite mer strukturerat. Sedan följde vi planen... Sedan jobbar inte [coach B] riktigt på det sättet. Det är mer samtal, och det är jättebra också, men det är svårt att ställa om till nytt arbetssätt. [Coach A] och jag kunde mer sitta och diskutera konsekvenser, vad tror du om fem år....o s v. Det var lite mer detaljfrågor... Fast det är ju inte deras roll att säga hur man ska göra och det gjorde [coach A] inte heller. ...med det vi gjorde gick jag vidare i organisationen. Det var mer dokument att jobba med internt.”

En av företagen tog in en extern konsult i samband med coachbytet. Det berörda företaget menar att denne konsult har haft rollen som pådrivare samt protokollförare vid styrgruppsmöten, vilket behövdes i ett skede när det skedde mycket förändringar i bolaget. Konsulten engagerade sig således handgripligen i företaget och arbetade även med detaljfrågor. När företagaren funderar kring detta i efterhand säger hon att behovet av konsulten kanske blev extra stort i och med att det blev ett coachbyte i DISA-projektet samtidigt som bolaget förändrades. (Coachningen rann i detta fall ut i sanden i och med coachbytet).

En av företagarna är glad över att ha fått vara med om två olika coaches arbetssätt. Inledningsvis var det Coach A:s kompetens som bidrog till att de var intresserade av att delta i DISA-projektet. Nu säger de: *”För [Coach B] var det mera att styra upp, det var målstyrning ...att sätta lite press på oss. På så sätt jobbade de olika. Tidigare blev det mer detaljfrågor. Vi behövde båda grejerna. Det var nog Guds försyn att vi fick vara med om båda dessa sätten att arbeta.”*

En företagare menar att coacherna inte bara haft olika metodik, utan också lagt olika vikt vid olika saker. Hon säger *”Vi hade hunnit fram längre konkret när det gäller företagsutvecklandet med [Coach A], nu har vi hunnit längre när det gäller personerna här, än vad vi hade hunnit med [Coach B]. [Coach A] var mer uppföljande i sak, [Coach B] var mer uppföljande allmänt, men inget förtar det andra.”*

Förändringar i synsättet på företagande

Många av företagarna ger uttryck för att det har skett förändringar under DISA-perioden. Det handlar mycket om deras synsätt på företaget, företagandet och/eller sin egen roll. Nedan följer några citat som illustrerar detta:

”Det är viss förändring. Att jag har en annan inställning. Jag är inte den som måste vara trevlig och smidig. Jag får säga ifrån...[...] Det är mer målinriktat nu. Jag kan fokusera bättre, och jag har satt det mera på papper. Vi har en uppföljning av hur företaget går. Vi är en bit på vägen nu....[...] Utåt mot kunder har det skett förändringar också, jag har hittat en kund, så jag har haft tur och fått mycket hjälp. Det handlar om att våga ta steget och inte vara så rädd. Det är inte hela världen alltid. Han [den nya kunden] och jag har bra samarbete och vi söker gemensamma kunder, fast vi är egentligen konkurrenter. Jag är nu mer öppen för samarbete och olika tankar i allt möjligt. Jag kanske inte är lika insnöad längre....”

”Det handlar mycket om mig och min syn. Jag är inte i verksamheten på samma sätt. Jag överblickar mer nu, mer distans till det hela. Det har hjälpt till att lyfta blicken lite.”

”På företagandet ser jag på liknande sätt idag. Det är ingen större skillnad, men däremot på min egen roll. Här har ALMI påverkat. Jag har fått en annan bild av det. Ledarskapet har påverkats till det positiva. [Coachen] har poängterat vem det är som har börjat med allt. Det är lätt bli överkörd även som chef...om man är en mild person. [Coachen] har hjälpt mig med att lyfta fram min roll.”

”Rollerna är klara nu tycker jag. Vilken typ av ledare vill jag vara. Vi har förkastat vad alla andra sade åt oss och format efter vad vi tror passar oss. På så vis har vi diskuterat väldigt stora saker. Chefsrollen är inget problem nu. Vi har lärt oss mycket om när man behöver gå in som chef.”

”Jag tänker på vissa sätt annorlunda. Jag kanske har varit för snäll, att man vågar höja priserna o s v.”

”Vi jobbar på ett förhoppningsvis proffsigare sätt. Mer affärsmässighet.”

”[Coachen] har haft lite vyseende. När man inte får upp näsan över vattenytan har man inga perspektiv. [Coachen] har hjälpt oss att leta efter hur vi ska göra när vi blir stora...läsa mellan raderna och plocka fram guldäggen. [Coachen] har hjälpt oss att sortera ut vad som är vår inriktning.”

Stödbehov i framtiden

En av företagarna säger att *”Vi står på egna ben.[...] Jag tycker att vad vi håller på med är mer klart.”* En annan företagare berättar att när ALMI kontaktade dem för att fråga om de ville vara med i DISA-projektet kände hon att *”Nej, detta har jag inte ork till!”*. Nu säger hon att *”nu är jag väldigt nöjd att jag hade det”*. Hon fortsätter: *”Vi var i ett stadie när vi varken såg in eller ut. Vi var slutkörda och hade många bollar i luften. Det var bra att bollplanka med [coachen].”* Nu är det mer specifik hjälp företaget behöver i vissa frågor. Hon önskar sig juridisk rådgivning och berättar att de gått med i ett nytt projekt som fokuserar på utveckling genom kluster. Ytterligare två företag menar att behovet av coachning för affärsutveckling inte är lika stort nu. Istället behöver de hjälp med de specifika frågorna informationssystem respektive ledarskap.

Många av företagarna ger emellertid uttryck för att även om det hänt en del under DISA-projektets gång, skulle de vilja ha mer coachning. Någon säger: *”jag känner inte att vi har avslutat ett dugg. Vi får fundera på om vi ska försöka få till en fortsättning”*. Någon annan menar på liknande sätt att *”det vore jättepositivt att fortsätta träffa [coachen] på samma sätt”*. En företagare säger att behovet är *”nästan detsamma nu. Det är lite mer struktur, men det är fortfarande inte bra. Jag har fått en annan inställning till det hela.”*

En av de som inte alls vill sluta med coachningen säger: *”Vi håller på fortfarande. Vi ska väl avsluta men jag vill gärna ha någon form av fortsättning. Jag vill inte sluta. Jag är t o m beredd att betala en hel del själv. Det är bra att det är en extern person. Det behöver inte vara [coachen], men det är en fördel. Det är en första prioritet. Det skulle underlätta. [Coachen] har följt med några år nu. DISA har gett mersmak för den här typen av stöd. Det har gett mersmak också för att få in en duktig styrelse. Och för att träffa varandra utan telefoner. Det går inte att gå iväg utan det är vi och rummet.”*

Någon annan menar att hon inte behöver träffa sin ALMI-coach mer, men att detta sätt att utveckla sig själv och sitt företag har gett mersmak. *"Jag är inte klar med coachningen. Jag har en jättebra mentor och vi kommer att fortsätta. Jag gillar när någon kommer in och ställer frågor om bolaget. Det är hur man är som person. Man måste kunna släppa information för det är då man kan förändra och göra någonting."* Denna företagare skulle också önska sig ett projekt som handlade om effektivt styrelsearbete. Hon har under perioden även haft hjälp av en extern konsult, men känner inte längre behov av det heller.

Ytterligare en företagare känner att hon inte behöver träffa en coach lika ofta längre, men att det ändå är *"skönt att ha någon"*. Hon talar om behovet av bollplank och att man är ensam som företagare. Denna företagare kommer även fortsättningsvis att ha ett externt bollplank, nu inom ramen för mentorsprogrammet i Qvinnovation. Hon arbetar också aktivt med nätverk. Ytterligare en företagare säger att *"Man kanske skulle ha en fortsatt kontakt med en utomstående person och bolla med, ideer, eftersom företaget är familjebaserat. Träffarna med utomstående person har gett mersmak."* Även denna företagare var intresserad av mentorsprogrammet i Qvinnovation, men inte till det pris som gällde⁶.

En deltagare som i projektets inledningsfas talade om behovet av *"peppning"* speciellt till kvinnor som företagare, menar fortfarande att det är vad hon behöver. Hon efterlyser också seminarier och erfarenhetsutbyte när det gäller problemen att kombinera företagande med andra roller som kvinnor har, såsom moderskap och ansvarig för familjens sociala relationer.

Övriga reflektioner

Som framgått ovan är det många av företagarna som önskar sig större möjligheter att träffa andra i samma situation och få tillfälle att utbyta erfarenheter. Somliga uttrycker detta som ett behov av nätverk med kvinnliga företagare. Ordet nätverk betyder dock olika saker för olika personer. När det gäller organiserade kvinnliga nätverk är det också flera företagare som är skeptiskt inställda.

"Jag har varit ute i nätverk [...] och det fattades bara Taro-korten. Man skulle ha mysigt...och jag ville prata professionalism. Många nätverk är förtäckta syföreningar....även unga kvinnor går in i mospys samvaro som inte har att göra med vad man skulle åstadkomma om man skapar en gemensam målbild och jobbar på en lite större arena. De vistas i "de små hundarnas paradis"så länge man håller på där och springer runt kommer man inte så mycket längre....De måste få en raket i ändan om det ska hända något." Samtidigt vill hon inte vara för kritiskt, och säger att *"många är småbarnsmammor och det är enda sättet att förankra sig i en grupp...med gemensam identitet. Så kanske är det helt OK"*.

På frågan hur hon tycker att man ska stödja kvinnors företagande svarar hon att speciella insatser för just kvinnor ändå är motiverade. Hon tror att man skulle koppla samman mindre nätverk med professionella nätverk på riksnivå, såsom Rotary. Angående mindre lokala nätverk säger företagaren att man *"måste får bort doftljusen och dofttvålarna. Det är steg nummer ett, man måste väcka dom och det kan vara obehagligt."*

Inställningen till specifika insatser för kvinnor är positiv hos de flesta deltagare. Som nämnts är dock en av företagarna helt negativt inställd, medan en annan säger: *"Sedan är jag inte van att vara i grupper med massa tjejer. [...] Det är bra att träffa kvinnor ibland. Men inte för*

⁶ Det kan här noteras att två företag från DISA kommer att delta i detta mentorsprogram. Programmet kostar 9000 kr per företag, men båda får avgiften delfinansierad via EU-pengar från det s k Mål 3.

mycket kvinnogrupper, vi måste blanda. Vi måste anpassa så att de ska förstå...att lära sig deras språk."

En av företagarna, som är mycket nöjd men den hjälp hon fått genom DISA, deltog för 10 år sedan i en utbildning för kvinnliga företagare som genomfördes av Centrum för Ledarutveckling vid Linköpings Universitet. Utbildningen var uppbyggd kring företagets arbete med en affärsplan, och inkluderade seminarier i internatform samt handledning i grupp. Jämfört med DISA-projektet gav denna utbildning helt klart mest, säger företagaren utan att tveka. Hon säger att hon *"växte som människa och företagare"*, och fortsätter *"Vi var en grupp på 4-5 personer som gick in i varandras företag med tystnadplikt och alltihop, det är jävligt lärorikt."* Det är dock olika insatser som behövs i olika faser, tillägger hon, och under den här perioden var det coaching hon behövde.

Två av de 15 deltagande företagarna har under perioden varit sjukskrivna pga s k utbrändhet. Som diskuterats ovan kopplar en av dessa detta tydligt till den *"kvinnliga duktigheten"*. Hon menar att seminarier kring hur man kan hantera omgivningens krav, liksom kvinnliga nätverk, vore bra för att förebygga psykisk ohälsa. Den andra företagaren tror att utbrändhet är svårt att förebygga, eftersom man inte är mottaglig förrän det redan gått för långt. Däremot säger hon att det vore önskvärt om företagare som drabbats erbjöds en *"stand in"* som kunde hålla ställningarna på företaget. Risken är annars att ingen tar tag i någonting, så att inte ens fakturorna blir betalda, menar hon. Hon tror annars inte att det är så vanligt bland företagare, eftersom de ofta kan påverka och kontrollera sin arbetssituation. Hon säger *"när man tappar kontrollen hamnar man i det här"*. När hon är på väg tillbaka till företaget igen känner denna företagare ett stort behov av att få kontroll och struktur på företaget. Här fyller coachingen en funktion för henne. *"Jag skulle vilja ha hela firman på ett excell-ark. Full struktur. Det kan [coachen] hjälpa mig med."*

Coachernas avslutande reflektioner

När projektet befinner sig i sin slutfas reflekterar coacherna över när det är lämpligt att avsluta en kundrelation. Detta avgörs från fall till fall, och en coach menar att man brukar känna när det är dags att avsluta. Vid årsskiftet 2003/2004 är coachingen avslutad för somliga företagare, medan den för andra fortsätter in på nästa år. En coach reflekterar över de 100 timmar som budgeteras för varje företag, och menar att behovet är individuellt. Kanske skulle man vara mera öppen och låta någon kundrelation avslutas efter fyra träffar, och någon annan hålla på i fyra år, funderar coachen.

Coacherna upplever att coachbytena har fungerat lite olika i olika företag. I något företag föll det sig så att den coach som tog över hade både ett arbetssätt och ett kompetensområde som passade företaget perfekt i den fas de befann sig vid den aktuella tidpunkten. I ett företag upplevde coachen att det var *"svårt att komma in och inget veta"*. Företaget fick upprepa saker som den föregående coachen redan kände väl till. Arbetet fortlöpte dock på ett tillfredsställande sätt. I ett tredje fall blev coachbytet svårare. Efter ett överlämningsmöte ställde företagaren in flera möten av olika orsaker. Den coach som tog över gjorde flera försök att ta upp kontakten, men upplever inte att företagaren visade motsvarande intresse.⁷ Det hela rann ut i sanden.

Jag resonerar med en coach om ev gemensamma drag för de olika deltagarföretagarna. Många av företagen är på ett eller annat sätt familjeföretag och familjerelationer av olika slag

⁷ Denna företagare hade också i samband med coachbytet tagit in en extern konsult.

förefaller påverka många. En av coacherna har valt att träffa både mannen och kvinnan i familjeföretag, och tror att *"det har varit bra. Det är bra att prata ihop sig ibland."* (Även när det har varit två kvinnliga kompanjoner har coacherna träffat båda samtidigt.) En annan coach har valt att huvudsakligen träffa kvinnan i företaget (se även företagarnas egna reflektioner kring detta).

Coacherna har observerat att deltagande företagare haft olika strategier i samband med barnafödande. Under projektets gång har två deltagare fått barn. Den ena lade ner företagsverksamheten under föräldraledigheten, medan en annan fortsatte att jobba och tog med barnet till seminarier och coachträffar. En av coacherna menar att detta är ett exempel på sådant en coach måste kunna hantera om han/hon ska arbeta med kvinnliga företagare, eftersom det är viktigt att låta företagarna själv avgöra hur de vill göra med föräldraledighet. Någon säger *"25% av mina företagare i projektet har gråtit när vi har träffats, det har jag inte varit med om tidigare, och det är ju också sådant som man måste kunna hantera."* Två av företagarna i projektet har drabbats av utbrändhet. Jag frågar den berörda coachen hur man hanterar sådant och får till svar att det naturligtvis är svårt; *"Men man kan inte vara psykolog, det är inte min roll. Det handlar väl om det, att dra gränsen"*.

På frågan hur det varit att arbeta med kvinnliga företagare får jag svaret att *"även kvinnor är olika, det kan ju vara en reflektion. Det finns hela skalan bland kvinnor också..."*. Coachen menar att småföretagare i allmänhet brukar ha ett behov av att få struktur på sina tankar, och tror att detta behov kan vara extra stort hos många kvinnliga företagare. *"Det handlar mycket om att prata ostrukturerat med varandra, och sedan att man strukturerar upp det och gör det affärsmässigt."* En coach upplever att vissa möten har tenderat att *"spåra ur"* och man har kommit att tala om alla möjliga saker. Om metodiken säger någon *"jag är så van nu så jag känner mindre och mindre att det är att ställa frågor utan mer konsten att föra ett samtal okonstlat, på kundens villkor."*

En coach säger avslutningsvis att *"en övergripande reflektionen är att det inte har varit några konstigheter. Jag tänkte nog innan att jag skulle skriva ner konstigheter och funderingar under tidens gång, men det har inte varit något."*

Slutläget i sammanfattning

ALMI Östergötlands arbetssätt med coaching enligt den så kallade "Naturmetoden" förefaller ha fungerat bra för de kvinnliga företagare som ingått i DISA-projektet. Alla 15 deltagande företag är mycket nöjda med arbetssättet, även om coachingen sett lite olika ut för olika coacher och olika företag. För många har coachingen gett mersmak, antingen till mer coaching eller till att utnyttja utomstående personer för företagsutveckling på annat sätt, till exempel genom mentorskap eller styrelsearbete.

Det som företagarna saknat i projektet är erfarenhetsutbyte med andra i samma situation. Trots att detta aldrig var något uttalat syfte med projektet, var det en betydande del av företagarnas förväntningar. Det lilla inslag av erfarenhetsutbyte som ändå möjliggjorts av projektet, via seminarierna, har uppskattats.

Många menar att de på ett eller annat sätt nu tänker annorlunda kring sitt företag, eller sin egen roll i företaget, jämfört med då coachingen började. Vad som skiljer sig är dock mycket individuellt och sträcker sig från prissättning och marknadsfrågor till den egna rollen som ledare.

Flertalet lyfter fram problem och funderingar som är relaterade till att vara kvinna och företagare. Reflektionerna härvidlag skiljer sig emellertid inte nämnvärt från de reflektioner som framkom vid projektets början.

DISKUSSION

I detta kapitel diskuteras stöd till kvinnors företagande med utgångspunkt i såväl det beskrivna DISA-projektet som i teoribildningen kring genus och företagande. I kapitlets första del koncentrerar jag mig på de problem som kvinnliga företagare möter och diskuterar behovet av särskilt stöd. Den sista delen av kapitlet behandlar de arbetssätt som används vid stödinsatser. Detta sker med utgångspunkt och fokus i det arbetssätt som används av ALMI i det studerade DISA-projektet.

Problem och stödbehov

Likhet eller olikhet?

Motiven till riktade satsningar på kvinnors företagande skiftar naturligtvis. Bakom ALMIs intresse för hur kvinnors företagande bäst kan stödjas samt bakom coachernas reflektioner kring vilka metoder som kan tänkas passa kvinnor, kan emellertid en fråga skönjas om huruvida kvinnor och män är lika eller olika.

Härvidlag spekulerade såväl coacher som företagare inledningsvis på lite olika sätt. Somliga trodde att kvinnor skulle ha lättare att ta till sig råd, medan andra trodde att de skulle ha svårare. Bland företagarna fanns föreställningar om att kvinnor är sämre på att ta betalt, är mer försiktiga och mindre riskbenägna samt inte har samma behov av att företaget expanderar. Bland deltagarna i DISA-projektet fanns också flera som var skeptiska till specifika insatser för kvinnor. En företagare säger sig vara *”negativ till att dela upp det i manligt och kvinnligt företagande”*. Hon fortsätter; *”Det är idiotiskt. Det är ingen skillnad på förutsättningar för företagande.”*

Den omfattande studie av kvinnors företagande som genomförts av NUTEK (2003), och som refereras i inledningen av denna rapport, visar att skillnaderna mellan könen är mycket små i alla avseenden (se avsnittet *”Statistik om kvinnors företagande”*). De skillnader som fanns förklarades huvudsakligen av branschtillhörigheten (cf även Holmquist & Sundin, 2002, Danilda 2001). Viljan att låta företaget växa och utvecklas visade sig vara större bland de kvinnliga företagarna (NUTEK, 2003). Bland de problem som DISA-deltagarna upplever i sitt företagande framkommer tydligt bl a tidsbrist och svårigheter att prioritera den övergripande utvecklingen. Det är problem som både ALMI-coacherna och jag själv tydligt känner igen från arbete med utveckling av manliga företagare. Även NUTEKs (2003) studie visar att män och kvinnor upplever samma hinder för tillväxt. (Värt att notera är emellertid att resultaten baseras på en enkät där de nämnda hindren fanns som låsta svarsalternativ. Det är möjligt att många kvinnliga företagare också möter andra hinder, som kan vara svårare att minnas när de inte finns med som svarsalternativ.)

Frågan om huruvida män och kvinnor har i grunden liknande egenskaper eller är i grunden olika, den s k likhet/särartsdiskussionen, har varit föremål för häftig debatt inom feministisk teori (Åsberg, 1998). Denna debatt var livlig under första delen av 1980-talet, innan diskussionen mer kom att fokusera på strukturerna och maktskillnaderna, än orsakerna till dessa. De studier som försökt fastställa *”faktiska”*, biologiskt betingade, könsskillnader har varit förenade med många felkällor. Detta har diskuterats utförligt av Fausto-Sterling (1985) samt på ett mer lättillgängligt sätt av Arrhenius (1999) och Wikander (1994). Här nöjer jag mig med att konstatera att människan är en kulturell och social varelse och att det därför förefaller alltför förenklat att reducera det vi betecknar som manligt och kvinnligt till biologi.

Vad som är manligt respektive kvinnligt betraktas här istället som huvudsakligen socialt inlärt och föränderligt.

För att markera skillnaden mellan det biologiska könet och det socialt inlärd brukar man skilja på begreppen kön och genus. Ordet kön refererar till våra biologiska kroppar som visar om vi är män eller kvinnor. Begreppet genus används för att framhäva att det vi betraktar som manligt eller kvinnligt inte kan reduceras till biologi utan beror på föreställningar som utvecklas i socialt samspel. Vad som betraktas som manligt och kvinnligt varierar mellan olika kulturella och sociala sammanhang, och är föränderligt över tid (cf Javefors Grauers, 2002). Genus kan kort sagt översättas till socialt kön (cf Hirdman, 1988, Sundin, 2002).

Mångfald

Den första utförliga studien av kvinnors företagande i Sverige publicerades 1989 av Elisabeth Sundin och Carin Holmquist. De menar att kvinnors företagande karakteriseras av osynlighet (bl a i forskningen), anpassning (till familjsituationen) samt mångfald. Med det senare menas att kvinnors företagande kan se mycket olika ut och att det är svårt att generalisera. Författarna fick ofta frågan hur den typiska kvinnliga företagaren är. De kom att fråga sig varför så många förväntade sig att kvinnliga företagare skulle ha mer gemensamt än de två faktorerna att de är just kvinnor och företagare. Holmquist (1995) skriver att tron att kvinnliga företagare skulle vara på ett visst sätt visar på stereotypiseringen av kvinnor i samhället.⁸

När det gäller motiv till företagsstart skiljer t ex Sundin & Holmquist (1989) på positivt lockande s k pull-faktorer och negativt tvingande s k push-faktorer. Som framgår av de båda citaten under ”synsätt på företagande” i kaptilet om utgångsläge ovan finns exempel på såväl pull-faktorer som push-faktorer bland de deltagande företagarna.

Mångfalden bland kvinnors företagande har också upplevts av ALMI-coacherna i DISA-projektet. Någon säger i ett relativt tidigt skede att *”om vi skulle komma till ett arbetssätt som är bra till bara kvinnor, så tror inte jag på det alltså, det är inte en så stark kategori, det är också individer”*. En coach med lång erfarenhet av arbete med manliga företagare säger i projektets slutskede *”även kvinnor är olika, det kan ju vara en reflektion. Det finns hela skalan bland kvinnor också”*.⁹

Deltagarna i DISA-projektet är således en mycket heterogen grupp. De driver företag med allt från noll till runt hundra anställda, i helt olika branscher. Somliga företag är nystartade, medan andra har drivits i tiotals år. Naturligtvis möter företagen helt olika svårigheter.

⁸ Svårigheterna med att generalisera över kategorin ”kvinnor” diskuteras också inom feministisk teori. Harding (1987) skriver, *”att byta ut ”mannen” mot en lika generaliserad ”kvinna” skapar nya problem”*. Eftersom det finns ”myriader” av kvinnor med komplicerade sammanhang av ras-, klass- och kulturell tillhörighet måste kategorin kvinnor relativiseras, menar hon.

⁹ Goffe & Scase (1985 I Holmquist, 1995) beskrev fyra typer av kvinnliga företagare; den konventionella, den innovativa, den husliga och den radikala. Den konventionella försöker leva upp till både kvinnoideal och företagariideal och väljer ofta kvinnobrancher såsom t ex handel. Den innovativa har brutit med konventionella könsroller och driver istället företag i manliga branscher. Den husliga har svårare att se sig som företagare och driver sin verksamhet i hemmet som en sidsaktivitet. Den radikala bryter båda mönstren och försöker forma egna alternativ. Bland de 15 deltagarna i DISA-projektet skulle man mot bakgrund av ovanstående beskrivning kunna finna företagare i samtliga kategorier. Eftersom dessa företagare valts med kriteriet ”vilja att växa”, är det gränfall huruvida någon är att kategorisera som den s k husliga företagartypen. Värt att notera kan vara att de företag som finns i mer manliga branscher, och kanske därför skulle kunna kategoriseras som innovativa, är de tre företag som drivs av make och maka tillsammans samt de två företag som ärvt från far till dotter.

Företagarskorna har självklart olika stödbehov, på samma sätt som manliga företagare av olika karaktär har.

Därmed inte sagt att det inte kan finnas speciella svårigheter som erfarits av många kvinnliga företagare.¹⁰ De kvinnliga företagarna i DISA-projektet möter olika villkor i sina olika branscher. Deras bakgrunder och förutsättningar ser olika ut. Ändå delar flertalet upplevelsen av att som kvinna vara annorlunda i olika typer av företagarsammanhang. Detta leder oss till det s k "genussystemet".

Genussystemet

I en banbrytande artikel lanserade Hirdman (1988) begreppet genussystem. Hon lyfter fram den asymmetriska makten i samhället mellan kvinnor och män, och pekar på två logiker som tillsammans utgör det s k genussystemet.¹¹ Hennes teori har fått mycket stort genomslag. Den första logiken är *isärhållandet*, dvs att vad som kategoriseras som kvinnligt skiljs från vad som kategoriseras som manligt. Denna segregering syns tydligt bland såväl arbetstagare som företagare på arbetsmarknaden. Kvinnor är överrepresenterade i branscher som hälso- sjukvård och detaljhandel medan männen i högre grad återfinns inom bygg- och tillverkningsbranscherna. Genussystemets andra logik är *den manliga normens primat*, eller hierarkiseringen. Det som är manligt värderas högre än det som är kvinnligt och tas som utgångspunkt i jämförelser. Tydligast syns kanske denna princip i löneskillnaderna mellan kvinnor och män samt i andelen män på ledande befattningar. År 2000 var kvinnornas löner 82% av männens vid heltidsarbete och 82% av cheferna i den privata sektorn var män (SCB, 2002).

I denna studie är det tydligt hur de båda logikerna påverkar villkoren för de kvinnliga företagarna, vilket diskuteras nedan. Låt oss börja med att diskutera isärhållandets logik och konstruktionen av kvinnligt och manligt.

Vad som definieras som kvinnligt och manligt i ett samhälle är ett resultat av våra sociala konstruktioner, och varierar över tid (Hirdman, 1988). Föreställningar i samhället om hur kvinnor och män är eller bör vara påverkar dels socialisationen av flickor och pojkar, och dels våra förutfattade meningar om män och kvinnor. Företagarnas egna bilder av skillnader mellan manliga och kvinnliga företagare visar exempel på detta.

Somliga uppfattningar om skillnader mellan manliga och kvinnliga företagare som framkommit i denna studie kan alltså hänföras till att män och kvinnor genom socialisationen i viss utsträckning lär sig att bli olika, i den bemärkelsen att de utvecklar olika sidor hos sig själva. Exempel på sådant skulle kunna vara att somliga kvinnor upplever att de ställer alltför höga krav på sig själva, har svårt att "*skaka av sig*" problem och "*tar på sig för mycket själv[a]*" när något går fel. Samma skäl ligger måhända bakom att vissa säger sig ha svårt att ta bra betalt för sina varor/tjänster.

Det är dock svårt att skilja det ena från det andra och många uppfattningar om hur män och kvinnor "är" som företagare är snarast att hänföra till föreställningar som inte alltid är med

¹⁰ Även Saarinen (1989) tillhör de som menar att kategorin kvinnor är heterogen, och bör dekonstrueras. Detta utesluter dock inte att kvinnor med olika bakgrund och förutsättningar förenas i ett "systerskap", som dock inte baseras på likhet utan på strukturell analogi, menar hon. De är alla på olika sätt genom olika kulturer och strukturer diskriminerade såsom "kvinnor".

¹¹ Vad som orsakar kvinnors underordning (biologi eller socialisation och samhälleliga föreställningar) går inte att besvara och är mindre centralt, menar Hirdman (1988).

”verkligheten” överensstämmande. Det gäller till exempel uppfattningen att kvinnor inte är lika intresserade, eller har samma behov av, att låta företaget växa. NUTEKs (2003) studie visade tvärt om att kvinnliga företagare är mer expansionsbenägna än manliga.

Principen om den manliga normens primat (Hirdman, 1988) innebär att det manliga värderas högre än det kvinnliga och tas som utgångspunkt i olika sammanhang. Det kvinnliga ses som avvikande och nedvärderas.

De intervjuade företagarna ger många exempel på hur den manliga normens primat kommer till uttryck när de reflekterar kring hur det är att vara kvinna och företagare (se avsnittet ”Reflektioner kring att vara kvinna och företagare” i kapitlet ”Utgångsläge”). Ett exempel kommer från en VD som ibland åker på möten tillsammans med en äldre manlig anställd, och som tröttnat på att alltid tas för att vara sekreteraren. *”Man är ju alltid den där som sticker ut för man är ju alltid någon annan än den folk tror, det är ju fortfarande om det är en äldre karl att ”jasa det är du som är VD:n jag trodde du var sekreteraren”. Alltså det är ju sånt som man får höra.... mannen är norm och är han dessutom äldre så tycker dom att det MÅSTE ju vara mannen som är chefen det kan ju inte vara den här unga kvinnan”*.

Ett annat exempel på hur det traditionellt manliga tänkandet tas som norm kommer från den framgångsrika företagare som var nominerad till ett pris för årets kvinnliga företagare. Vid utvärderingen upplevde hon att deras arbetssätt inte passade in i den gängse mallen för vad ett företag var för något. Hon sade *”där försökte vi förklara att vi har inte startat det här företaget för att tjäna pengar....det var inte den ursprungliga drivkraften”* och fortsatte *”det där kände jag var inte hans språk”*. Bilden i samhället av entreprenören, som helt går upp i sitt arbete, är starkt manligt könsstämplat (Sundin, 2002). Kvinnor visar ofta skäl till företagande som inte återfinns i konventionella beskrivningar, såsom omsorg om familjen, att behålla sin professionella kultur, eller att företaget behövs på orten (ibid). Den citerade företagaren är ett exempel på att denna typ av företagande ingalunda behöver vara mindre värt, eller ge sämre avkastning. Den manliga normens primat ledde i det här fallet till det fenomen som en annan företagare så slående formulerade: *”På något sätt ser man väl inte kraften i det kvinnliga”*.¹²

Eftersom ingredienserna i det som här kallas genussystemet är så tagna för givna i samhället är de svåra att se. Långt ifrån alla deltagare i DISA-projektet reflekterar över det. Föreställningar om manligt och kvinnligt, liksom nedvärderingen av det kvinnliga, finns naturligtvis även hos de kvinnliga företagare själva. Några av de personer som är skeptiska till speciella stödinsatser för kvinnor vill inte förknippas med *kvinnliga* företagare och någon menar att kvinnliga nätverk blir *”kackelverkstad”*. En företagare som arbetar i en mansdominerad bransch känner ibland att det är till nackdel att vara kvinna. Hennes spontana reaktion får illustrera det dolda i systemet, *”det är så... vad ska man säga undercover va... det är det ligger i luften”*. De företagare som reflekterar på ett mer medvetet sätt kring systemet talar ofta om att tvingas vara dubbelt så duktiga för att bevisa att de är bättre än män. Någon säger t ex *”jag är kvinna, jag är ung, ska jag kämpa tredubbelt då för att bevisa att jag kan”*.

Även samhällets hela organisering utgår från en manlig norm. Arbetsfördelningen mellan män och kvinnor, till exempel i hemmet, brukar i forsknings-sammanhang kallas genuskontrakt

¹² Javefors Grauers (2004) har på liknande sätt träffat kvinnor, inriktade på ”kvinnliga” branscher, som inte blivit tagna på allvar (av konsulter som anlitas av ALMI) när de sökt finansiering.

(Hirdman, 1988). Detta varierar över tid och rum, och olika regioner kan ha olika typer av genuskontrakt (Danilda, 2001). Studier har t ex visat att storstäder ofta har ett mer jämställt och ”modernistiskt” genuskontrakt, medan exempelvis den kända småföretagarorten Gnosjö har ett mer traditionalistiskt genuskontrakt som medför en stor arbetsbörda för kvinnor.

Genuskontrakt kan naturligtvis se olika ut i olika familjer. I dagsläget medför det dock med få undantag att kvinnorna utför större delen av det obetalda arbetet i hemmet (cf Ahrne & Roman, 1997, SCB, 2002). Kvinnor utför i genomsnitt drygt 28 timmars obetalt arbete i veckan, och männen knappt 20 timmar (SCB, 2002). Den stora arbetsbelastningen och svårigheterna att hantera denna uttrycks av många företagskor (se avsnittet om ”reflektioner kring att vara kvinna och företagare”). En företagare säger exempelvis: *”rollen som mamma, som dotter till en äldre generation, och på toppen av det ska man vara företagare och vara duktig på det också...en man har det helt annorlunda. Samhället har inte tagit någon hänsyn till detta överhuvudtaget. Vi har ju varit så duktiga idioter så vi har hållit på utan att slå näven i bordet. Mycket skulle ändras i hela samhället och det gäller att hitta sin egen duktighetsnivå”*.

Stödbehov för kvinnor som företagare i sammanfattning

Även om kvinnors företag som sådana inte skiljer sig från mäns företag (cf NUTEK, 2003, som visar att skillnaderna beror på bransch) och även om kategorin kvinnliga företagare naturligtvis är minst lika heterogen som kategorin manliga, finns särskilda hinder som erfarits av många företagskor.

De problem med tidsbrist och prioriteringssvårigheter som företagskorna gav uttryck för är exempel på sådant som känns igen från arbete med manliga företagare (se också NUTEK, 2003). Kvinnor möter emellertid också ytterligare problem som har att göra med genussystemet i samhället. Den manliga normen i samhället gör att somliga kvinnor upplever att de själva och/eller deras företagande ”inte passar in” i olika sammanhang. Företagskorna måste hela tiden bevisa att de är bättre än sina manliga kollegor. Till detta kommer det faktum att de bär det största ansvaret för hem och barn, det s k genuskontraktet.

Dessa särskilda svårigheter som många kvinnor upplever motiverar också särskilda insatser för kvinnors företagande. Det är viktigt att synliggöra dessa informella hinder (cf Danilda, 2001), liksom att underlätta för kvinnor att hantera dem.

Arbetsätt

Nedan diskuteras tillvägagångssättet för att stödja kvinnor att hantera de olika typer av problem som de möter i sitt företagande. Diskussionen förs, som nämnts, med utgångspunkt i de metoder som använts i det studerade DISA-projektet.

Rekrytering av deltagare

Som framgår av fallbeskrivningen hade ALMI-personalen vissa svårigheter att rekrytera deltagare till DISA-projektet, trots att de använde ett UC-register över alla företag i Östergötland med en kvinna som kontaktperson. Ambitionerna vid rekryteringen av deltagare var höga. Någon reflekterar kring att svårigheterna kunde bero på att de letade efter företag som var *”jättepågång”*. När de besökte mycket framgångsrika företagare så var de inte intresserade. Behovet föreföll inte så stort i den gruppen.

Det kan dock finnas flera orsaker till svårigheterna att rekrytera deltagare till DISA-projektet. Före projektet var kvinnliga företagare underrepresenterade bland ALMIs kunder (vilket var en av orsakerna till att man startade projektet). Coacherna, eller företagsutvecklarna, på ALMI förefaller ha stor frihet att avgöra vilka företag de skall jobba med. De väljer de företag som de känner till på olika sätt, eller får tips om från personer som ingår i deras nätverk. Rekryteringen sker alltså i stor utsträckning på informella vägar. Inte bara denna studie, utan även många tidigare, visar att i sådana sammanhang väljer män att arbeta med andra män (cf Holgersson, 1998). När projektet startade var sju av tio företagsutvecklare inom ALMI Östergötland män. De kvinnliga företagsutvecklarna som intervjuades hade i större utsträckning än männen erfarenheter av att arbeta med kvinnliga företagare. Även de får emellertid tips från män i sitt nätverk.

Till detta kommer att företagande är något som i vårt samhälle ofta ses som manligt. I Schumpeters (1934) klassiska texter framgår att entreprenören ses som en man (Javefors-Grauers, 2004). Sundin & Holmquist (1989) fann att många kvinnor inte ville bli sedda som företagare, eftersom den kraftiga manliga laddningen i ordet hotade såväl den egna identiteten som makens självkänsla. Forskarna mötte också den förutfattade meningen att kvinnliga företagare inte fanns, eftersom t ex frisörer inte var "riktiga" företagare (Holmquist, 1995). Bilden av företagande och entreprenörskap som manligt är stark även idag (Nilsson, 2002, Sundin, 2002). Scholten (2003) exemplifierar med manliga kommunaltjänstemän som bara lyckats hitta tio kvinnliga företagare i kommunen, varav ingen återfanns inom detaljhandel eller frisörsbranschen. Som diskuterats ovan är det manliga den norm mot vilket allt annat jämförs (Hirdman, 1988).

Denna manliga norm är naturligtvis även levande bland företagsutvecklarna på ALMI. I denna studie sade en ALMI-anställd exempelvis att *"fördomen är att en del här de tycker att riktiga företag de ser ut på ett visst sätt och där är det en man i ledningen."* Liknande uttalanden från ALMI om att kvinnliga företagare inte syns för att de inte räknas som företagare har lyfts fram även av Scholten (2003).

ALMI har länge haft två viktiga och tydliga urvalskriterier för sina kunder; de ska ha tillväxtpotential och de får inte verka endast på en lokal marknad. I synnerhet det senare är i sig intressant ur ett könsperspektiv. Många kvinnor finns i branscher som vård-, omsorg och utbildning samt detaljhandel, dvs i branscher som till största delen har en lokal marknad.¹³ Det är inte bara urvalskriterierna i sig som är relevanta ur ett genusperspektiv, utan i högsta grad även tolkningen är tillämpningen av dem. Det tydligaste exemplet på hur manliga normer och tankesätt påverkar urvalet berättas av en ALMI anställd: *"Jag var med om att en nagelskulptris inte fick vara med för andra sade att det var lokal marknad. Senare visade det sig att det hade gått bra för hon importerade massor av saker och sålde vida omkring...så det var fel"*. En deltagare uttrycker irritation över att ALMI "missat" henne och hennes företag. Hon upplever att hon fick tjata för att få delta i projektet, trots att företaget uppfyller båda kriterierna.

Ytterligare en aspekt av rekryteringen är de signaler som ALMI sänder ut till potentiella kunder. Här syns också den manliga normen. I informationsmaterial om DISA-projektet (se bilaga 1) beskrivs arbetsmetoden med coaching där framtidsplan och åtgärdsplaner utarbetas. Exempelföretaget är en snickerifabrik. Kvinnor finns visserligen även i traditionellt manliga

¹³ Detta kriterie är nu inte längre lika uttalat på ALMI.

branscher, men för det stora flertalet torde det vara lättare att identifiera sig med exempelvis ett handelsföretag än med en snickerifabrik.

Generell information från ALMI trycker starkt på tillväxtpotentialen. En anställd säger: *"ALMI ska bara jobba med företag med tillväxtpotential, och vad innebär det? Jag undrar om inte det skrämmer skiten ur kvinnor."* Även om många företag som drivs av kvinnor har tillväxtpotential, är det inte säkert att alla företagskor känner igen sig i den terminologin. Måhända ser somliga framför sig en ung man i IT-branschen som arbetar dygnets alla vakna timmar (såsom en vanlig bild av "entreprenören" i vårt samhälle ser ut, Sundin, 2002). Varken engagemang för företaget eller tillväxtpotential behöver dock mätas i antalet arbetstimmar. Det har också en innehållslig sida. Till de klassiska entreprenörsegenskaperna hör att tro på verksamheten och brinna för idén, och detta uttalas idag explicit av fler kvinnor än män som startar företag (Sundin, 2002). Ett, framgångsrikt, företag i DISA-projektet får illustrera detta. Företagaren säger bl a följande: *"Just det där att kunna förverkliga sig själv och att kunna sjösätta det man vill, det tycker vi är jätteroligt!"*. Hon säger också: *"Jag skulle aldrig drömma om att gå ut och presentera mig som VD"* samt *"vi har inte startat det här företaget för att tjäna pengar"*. Företagaren har en dag ledigt i veckan, och omsorgen om familj och barn har varit viktigt för henne under hela företagarperioden: *"jag har suttit hemma vid köksbordet och jobbat och haft en himla frihet att kunna åka hem precis när det passar."*

En av de intervjuade sammanfattar problematiken kring rekryteringen: *"Det är förutfattade meningar [...] från företagen själva, från ALMI och från andra i vårt nätverk."* Att kvinnor är underrepresenterade bland ALMIs kunder, liksom att det var svårt att finna deltagare till DISA-projektet, kan således förstås mot bakgrund av ovanstående. Vikten av en utförlig utbildning i genussystemet för samtliga företagsutvecklare verksamma i stödorganisationer såsom ALMI framstår tydligt.

Coaching-metodiken

Som framgått av föregående kapitel är DISA-deltagarna mycket nöjda med den stöd och hjälp de fått genom coachingen. Arbetssättet har uppenbarligen passat företagskorna bra. Varför blev det så bra?

Ett svar på den frågan är naturligtvis det som företagarna själva givit, att coachingen tillgodoser behovet av ett bollplank samt sporrar till att ta tag i övergripande frågor som annars inte prioriteras. Citaten om coachträffarna i kapitlet "slutläge" talar sitt tydliga språk. Egenföretagande är ett ensamt yrke, ofta med frekventa "brandkårsuttryckningar". Genom coachingen får de också struktur på sina oskrivna tankar kring företagandet, och formulerar dem som affärsidé och strategier. Detta gäller för såväl kvinnliga som manliga företagare, och får ses som en viktig orsak till att coachingen varit lyckad.

Men, måhända finns det fler sätt att förstå varför coachingen blivit så lyckad i just detta sammanhang.

I pedagogiska termer bygger coachingmetoden på ett holistiskt synsätt på lärande, där syftet är djupinläring hos företagaren (cf Marton, Hounsell & Entwistle, 1986). Istället för att söka överföra viss isolerad kunskap om t ex marknad eller ekonomi är syftet att företagaren ska förstå företagets situation och förutsättningar ur ett helhetsperspektiv, och integrera denna förståelse i sina tidigare tankar kring företaget. Som Marton et al (ibid) skriver *"när något förstås på ett genuint sätt har det relaterats av de studerande till deras tidigare kunskaper och erfarenheter och det uppfattas som en hjälp till att förstå omvärlden"* (s 260).

Inlärningsprocessen blir, som samma författare skriver, inte en överföring utan mer ett själarnas möte där olika verklighetsuppfattningar konfronteras. Dessa pedagogiska ambitioner kräver att coachen kan möta företagaren på den nivå där hon befinner sig. Det gamla citatet från Kopernikus passar här väl in: *"Om du vill lära en människa något, måste du finna henne där hon är, och börja just där"*. Marton et al, som diskuterar universitetsutbildning, uttrycker samma princip på följande sätt: *"För en lärare kan också den viktigast uppgiften vara att tänka bort en idé eller ett begrepp och försätta sig själv i de medvetanderamar som är de studerandes som för första gången möter begreppet"* (s. 262).

Det är min uppfattning, efter såväl deltagande vid coachträffar som intervjuer med coacherna, att de arbetat aktivt med att möta företagarna på deras villkor. Företagarnas berättelser visar tydligt att de lyckats väl med detta. Nedan följer några axplock av de citat från föregående kapitel som visar detta.

"Det är [coachen] som har ställt frågorna, t ex Hur är det allmänna läget? [Coachen] går in med kanske 10 frågor och vi hinner med 3, men [coachen] märker det efter ett tag."

"Jag har kunnat styra åt vilket håll jag vill"

Som framgår av fallbeskrivningen i de föregående kapitlen ger många företagare uttryck för att ett verkligt djupinriktat lärande skett.

"Man hör sig själv säga saker och tänker till"

"[Coachen] frågade mig "vad vill Du med företaget om fem år", men käre värld sa jag jag vet ju inte ens vad jag vill om en månad, men när man sitter så här och pratar så efteråt så sa [coachen] att Du har ju en ganska klar bild av vad Du vill. Ja just det, det hade jag ju inte en aning om själv nästan, men det är klart det här vet jag ju undermedvetet, men det har känts alldeles för jobbigt att ta tag i".

"Bra att det kommer en utifrån som tittar på det. Jag kör ju och sedan blir man låst, man är van att göra på ett sätt. Sedan kommer det någon och frågar varför, och då får man igång i huvudet, man får fundera ett varv extra."

"Jag är nu mer öppen för samarbete och olika tankar i allt möjligt. Jag kanske inte är lika insnöad längre...."

Coacherna i DISA-projektet har uppenbarligen lyckats möta företagerskorna där de befinner sig, på deras villkor. De har också lyckats skapa förtroendefulla relationer till dem. Därmed har de bidragit till djupinriktat lärande hos företagerskorna. En möjlig tolkning är att coacherna genom att på detta medvetna sätt utgå från varje individ, snarare än utifrån sin egen förståelse, också i möjligaste mån undgått att utgå från en manlig norm. Vid mötena har coacherna undvikit att applicera några förutfattade meningar om hur ett företag, eller ett möte, "bör" fungera enligt gängse normer. De har sannolikt också på detta sätt undvikit att behandla den heterogena gruppen kvinnliga företagare på ett homogent sätt, för att de råkar vara kvinnor. Coachernas förtrogenhet med metodiken, samt att deras personliga förhållningssätt i övrigt legat väl i linje med grundtanken att möta kunderna på deras villkor, kan därmed ha bidragit till att dessa fällor undvikits.

En av coacherna reflekterade exempelvis mycket kring hur en företagerska, som arbetade på ett mycket ostrukturerat sätt, skulle bemötas. Coachens slutsats blev att alltför mycket struktur riskerade att förstöra grundvalarna för företaget, om ett sådant arbetssätt ens skulle accepteras av företagerskan.

Det företag som i andra sammanhang upplevt att det inte passade in i den gängse mallen för hur ett företag bör fungera, har inga sådana upplevelser av DISA-projektet. Inte heller har de känt sig ifrågasatta för att de startat företaget av andra motiv än rent ekonomiska. Istället säger de: *[Coachen] har en förmåga att ur allt det vi berättar...mycket ord och känslor och [coacherna] kan plocka ut vad man kan diskutera vidare. [Coacherna] har försökt få oss att hålla den linje vi har stakat ut...men kan bedöma när det är dags att hoppa över till en annan linje som vi har hakat på. [Coacherna] har mycket i huvudet på en gång."*

Coacherna

För djupinriktat lärande och förståelse krävs också goda relationer mellan coach och företagare. De ovan refererade författarna skriver: *"Underlättandet av en betydelsefull inlärning bygger på vissa förhållningsmässiga egenskaper i den personliga relationen mellan läraren och den lärande"* (Rogers, 1969, s 105-106, I Marton et al 1986, s. 22). Många företagare lyfter fram betydelsen av personkemin.

"[Det är bra] att det inte var en pushig konsult. I båda fallen personer som man lämnar förtroenden till, och det stannar där och då kan man prata om mera saker än om man måste vara på sin vakt..."

"Det är viktigt att ha någon som har åldern. Man får inte ha en ungtupp ute. Man måste ha någon som har erfarenhet och personkännedom.[...] någon som kan ta folk, har ödmjukhet, det får inte komma ut någon besser-wisser. Får man inte personkemin att fungera har man ingenting ut av detta."

Olyckligtvis slutade en coach under projektets gång, vilket medförde att tre företag tvingades byta coach. Detta är naturligtvis inte önskvärt, eftersom arbetssättet bygger mycket på den personliga relationen. Företagarna vittnar också om att utvecklingsarbetet "tappade fart" i samband med bytet. På ett övergripande plan har det dock för de flesta ändå gått att fortsätta arbetet med tillfredsställande resultat, och något företag tycker t o m att det varit positivt att få vara med om två olika sätt att arbeta.

Som framgår kräver coachningen att coachen engagerar sig i företagarens situation med hela sin person. En av företagarna uttrycker att coachen *"använder sin ganska stora livserfarenhet"*. Trots den stora betydelsen av coachen som person och dennes livserfarenheter är det ingen av företagarna som säger att coachens kön spelar någon roll. Flera av de som haft en manlig coach framhåller att denne varit en "mjuk person", som de kunnat prata med även om känsliga frågor.

"[Coacherna] är så bred, dels ekonom och så har [coacherna] väl glidet över mera mot personalen, human kapitalet har väl glidet över på senare år, det tycker jag om att det är inte bara en "fåra" [coacherna] kör i va, alla beslut man skall ta, det är som jag sa det är inte bara "snusförnuftigt" ekonomiskt allting, utan ibland kan det vara så att man helt enkelt mår bättre av att göra åt ett håll, av olika orsaker, det kan vara relationer, det kan vara ens eget privatliv, eller vad som helst va, det är ju liksom inte, man kan inte vara den här "idiotekonomen" och bara titta ner i den fällan och liksom vad ger det för avkastning

varenda krona man stoppar in, ibland så måste andra värden få vägas in i dom här kronorna också, det tycker jag att [coachen] hajar”.

Flera företagare menar dock att de förutom coachningen också behöver en mentor för att diskutera mer personliga frågor som den egna rollen i företaget och kombinationen företagande och privatliv. De som tar upp detta är överens om att en sådan mentor bör vara kvinna.¹⁴

Av fallbeskrivningen framgår att de tre coacherna arbetar på lite olika sätt (både enligt dem själva, de företagare som bytt coach och såvitt jag som utomstående betraktare kan bedöma). De har också lite olika förhållningssätt till coachningmetodiken. Samtliga engagerar sig dock som nämnts i den enskilda företagaren på dennas villkor på ett medvetet sätt. Att coacherna har frihet att använda metodiken på det sätt som passar dem som individer förefaller inte på något sätt hindra coachningen. (Däremot skulle sannolikt ett ökat mått av erfarenhetsutbyte mellan coacher på ALMI vara till fördel för internt lärande.)

Som utomstående betraktare uppfattar jag alla tre coacher som öppna för och intresserade av frågor om kön och jämställdhet. Det förefaller (såvitt jag kan bedöma) som att de är rätt personer för att arbeta med ett projekt som DISA. Tack vara coachningmetodiken och sin personliga inställning och ambition förefaller de till stor del ha lyckats undvika att utgå från manliga normer för företagande i mötet med företagerskorna. Ändå kan jag inte, med utgångspunkt i de aktiviteter där jag deltagit och de intervjuer jag genomfört, se att projektet har genomsyrats av någon hög grad av medvetenhet och reflektion om genusystemet. Det är min uppfattning att ALMI genom detta projekt kommit en bit på vägen till målet att arbeta på ett genusmedvetet sätt. Jag menar dock att man fortfarande har en bit att vandra. Före genomförandet av projektet hade coacherna ett seminarium om manligt och kvinnligt under en eftermiddag. Det var en av de tre coacherna som förmedlade sina tankar och erfarenheter till de båda andra. Det är min uppfattning att alla involverade borde ha fått en längre genusutbildning än så, byggd på vetenskapliga studier om genus i organisationer och företag.

Seminarier

De sex seminarier som genomfördes i projektet hölls av inbjudna gäster, som fritt fick styra över den aktuella eftermiddagen. Projektledaren menar att inslag av gruppdiskussioner varit en del i beställningen från ALMI. Inslagen av detta var dock mycket varierande mellan de olika seminarierna. Detsamma gäller seminarieläsnarnas/föreläsarnas öppenhet för deltagarnas erfarenheter, och förmågan att utgå från dessa i diskussionerna. Somliga seminarier, såsom ”att sälja och ta betalt” och ledarskap, genomfördes på ett interaktivt sätt som gav förutsättningar för djupinläring. Andra seminarier, exempelvis det om retorik, genomfördes mer som en föreläsning där ledaren sökte överföra sin egen kunskap på ett mer ytinriktat sätt (cf Marton et al, 1986). Seminarierna har alltså inte byggt på en genomgående pedagogisk princip på det sätt som coachträffarna har gjort.

Som framgår tydligt av föregående kapitel saknar deltagarna inslag som underlättar för dem att lära känna varandra och utbyta erfarenheter: *”Sedan kanske vi skulle ha fått träffas mer. Vi skulle ha tagit luncher ihop, så att man får pysa och prata och fråga... Det kanske skulle ha varit fler träffar med gruppen, fast utan seminarier. Man kanske skulle lägga in att man har en lunch eller ett par timmar en eftermiddag. Att prata med varandra, för nätverksbyggandet.”* Företagande är ett ensamt yrke. Få har jämbördiga kollegor att diskutera

¹⁴ Det kan också nämnas att de som tagit upp detta har haft en manlig coach i DISA-projektet.

saker med över fika bordet. Detta behov av kontakt och erfarenhetsutbyte med andra i samma situation känner jag väl igen från tidigare arbete även med manliga företagare. I DISA projektet ordnades en gemensam lunch vid det andra seminariet. Tyvärr uteblev många på grund av tidsbrist. Den låga närvaron vid lunchen tolkades av projektledningen som ett uttryck för att detta inte var efterfrågat, varför fler luncher inte ordnades. Företagarnas utsagor i denna studie indikerar att de istället, för den långsiktig utvecklingens skull, behöver uppmuntras att prioritera deltagande vid sådana tillfällen.

Kanske är dock detta behov ännu starkare för många kvinnliga företagare. Somliga verkar i mansdominerade branscher, vilket gör deras situation än mer ensam. Dessutom är bilden av "företagaren", som diskuterats ovan, en man som lägger all sin tid och energi på företaget (Nilsson, 2002, Sundin, 2002). Kvinnor får inte på samma sätt som män identitetsbekräftelse genom företagandet (Sundin, 2002). Att träffa andra företagskor synliggör för de kvinnliga företagarna att bilden av företagaren inte är med verkligheten överensstämmande. En av företagarna uttryckte detta tydligt: *"Den första gången på Collegium talade vi i små grupper och skulle lära känna varandra. Det skulle jag vilja ha haft mer av....en gemenskap med andra kvinnliga företagare....det har varit en miss att inte ta vara på det. Skulle man starta om igen så är det sådant man uppskattar. För oss som lever ganska isolerade var det en häftig känsla då på Collegium att se att det fanns så många kvinnliga företagare...och hon och hon som ser ut sådär har [ett visst antal] anställda o s v."*

Deltagarna i DISA-projektet var delaktiga i valet av ämnen för seminarierna, vilket uppskattats av deltagarna och tyder på ett interaktivt förhållningssätt från projektledningens sida. Deltagarna har också i stort sätt varit nöjda med de ämnen som tagits upp. Vid seminarierna framkom dock inte någon större medvetenhet om det som ovan kallats genussystemet (Hirdman, 1988), vare sig från seminarieledare, ALMI eller deltagare. Diskussioner kring kvinnligt och manligt kom upp vid olika tillfällen, och de olika aktörerna vädrade exempelvis vad de trodde var speciellt kvinnligt. Detta var dock aldrig något som problematiserades. Vid seminariet om retorik var det föreläsaren själv som framhöll att vissa uttryckssätt var manliga och andra kvinnliga. Skillnaderna och dess orsaker problematiserades inte.

Ytterligare ett tecken på att genussystemet inte diskuterats är att företagarnas reflektioner kring att vara kvinna och företagare inte skiljer sig nämnvärt mellan projektets början och slut. Vissa personer menar att män och kvinnor är olika och har olika behov, andra ser inga skillnader och en tredje grupp reflekterar kring omgivningens fördomar. De som intervjuats vid såväl projektets början som projektets slut tänker likadant vid båda tillfällen. Nästan ingen av de 15 deltagarna ger uttryck för att de under projektets gång utvecklat sitt synsätt på vad det innebär att vara kvinna och företagare.¹⁵

Min tolkning är att explicitgörande av det sk genussystemet skulle gynna många företagskor, oavsett bransch och individuella faktorer såsom bakgrund och ambitionsnivå. Med kunskap om hur genussystemet i samhället ser ut och fungerar torde kvinnorna lättare kunna känna igen dess uttryck när de uppenbarar sig och därmed möta dessa uttryck med större självförtroende. Bara det faktum att företagskorna fått möjlighet att under pauser tala med andra i samma situation, och fått bekräftelse på att fler än de själva möter fördomar, har underlättat: *"De andra upplever samma sak, och det var ju skönt att veta. Man får bekräftelse på att fler upplever det."* Ett seminarium om genussystemet skulle också kunna innehålla

¹⁵ Undantaget är en företagskor som fått insikten att de svårigheter hon upplever i sitt företag inte måste finnas där för att hon är kvinna. Den insikten har hon fått via coach-träffarna.

inslag som möjliggör erfarenhetsutbyte kring strategier för att hantera genussystemet där man (kvinna) möter det. Genom att lära sig känna igen och hantera genussystemet kan företagskorna lägga mindre tid och energi på dessa hinder. På så sätt frigörs tid och kraft till företagandet och övergripande strategiska överväganden.

En gemensam nämnare för många av de deltagande företagarna förefaller också vara den stora arbetsbelastningen och de höga kraven de har på sig själva (och från omgivningen) att uppfylla alla roller i företaget och på hemmaplan. Det samhällseliga genuskontraktet (jfr Hirdman, 1988) och kvinnornas större andel av det obetalda arbetet (jfr Ahrne & Roman, 1997) framkommer tydligt i kvinnornas beskrivningar. Två av femton företagare har under perioden varit sjukskrivna för utbrändhet. Även om de inte använder den terminologin menar flera att detta hänger samman med genussystemet. De menar att risken för utbrändhet beror på "den kvinnliga duktigheten" och att de tvingas bevisa att de är bättre än männen. *"Man vill räcka till, man selekterar inte bort, utan att familjen skall ha sitt och maken skall ha sitt och företaget skall ha sitt och personalen skall ha sitt och så skall man hinna med sig själv på något sätt."* För företagskornas välbefinnande och långsiktiga framgång torde detta vara något att uppmärksamma, exempelvis i samband med ett seminarium. När det gäller att komma tillbaka efter sjukskrivning för utbrändhet säger en företagare att coachningen är viktig, för att få struktur på tillvaron.

Sist men inte minst vill jag kommentera att närvaron vid seminarierna varit varierande, och ibland låg. En tredjedel av deltagarna har inte följt seminarserien. Att delta vid seminarierna var inte något krav för att få vara med i DISA-projektet. Jag menar att den organisation som leder ett dylikt projekt skulle kunna ställa högre krav på deltagarna. Det skulle ge såväl bättre resursutnyttjande som mer kontinuitet i gruppen och därmed högre kvalitet på seminarierna. Det gäller i synnerhet vid seminarier som på ett mer systematiskt sätt utnyttjar deltagarnas egna erfarenheter i en process mer inriktad på djupinläring. Vidare menar jag att ett närvarokrav skulle "sporra" företagarna att prioritera mer långsiktig utveckling. Deras problem med tidsbrist för detta märks i projektet genom att många uteblev vid den gemensamma lunch som ordnades vid det andra seminariet. Samtidigt som företagarna efterfrågar kontakter med andra har de alltså svårt att prioritera detta i sin vardag.

Reflektioner kring andra metoder

Flera företagskor uttrycker ett behov av mentorskap. Med en mentor menar somliga ett bollplank att diskutera med, och den coach som DISA-projektet har erbjudit har uppfyllt detta behov. Andra upplever vid sidan av coachningen ytterligare ett behov av mentorskap för personlig utveckling. Cirka en tredjedel av företagarna nämner särskilt vikten av en mentor, utöver DISA-coachen. Flera av dem menar att coachningen är mer inriktad på företaget och dess utveckling, medan mentorskapet mer fokuserar dem själva och deras roll. De som har mentorer har oftast funnit dem på egen hand, på informella vägar. I något fall är mentorn t ex en f d anställd och i ett annat fall svarade företagaren på mentorns annons i en tidning. Tre företagskor framhåller att de föredrar en kvinnlig mentor. En företagare säger att hennes kvinnliga mentor blivit viktig för hennes sätt att hantera ekvationen med ett företag och små barn. Kanske skapar företagskornas upprepade möten med ett genussystem de inte kan identifiera ett behov av någon med liknande erfarenheter att diskutera med.

Många företagskor efterlyser också nätverk, och kontakt med andra i samma situation. Några av företagarna ingår i s k "kvinnlig nätverk" där en grupp kvinnliga företagare på t ex en ort träffas regelbundet. Ett företag ingår i ett ALMI projekt som fokuserar "affärsdrivande nätverk". Den första nätverkstypen fyller en social funktion, medan den andra fyller en tydlig

kommersiell funktion. Flera av DISA deltagarna är kritiska till den första typen av mer sociala nätverk. Någon menar att *"det kan ju bli för kackligt"*, och någon annan säger att man *"måste få bort doftljusen och dofttvålarna. Det är steg nummer ett, man måste väcka dom och det kan vara obehagligt"*. Vid ett av seminarierna talades det om vikten av att nätverk har ett tydligt syfte samt vikten av att bidra till ett nätverk om man ska vara medlem. Risken med nätverk är annars naturligtvis att det blir innehållslöst.

När DISA deltagarna säger att de saknar nätverk och möjligheter till nätverksbyggande är emellertid inte min tolkning att de i första hand önskar "medlemskap" i någon av ovanstående nätverkstyper. Jag uppfattar att företagskorna vill lära känna andra i samma situation för att s a s bygga upp sitt eget nätverk av likasinnade. De vill ha möjligheter att diskutera sina problem och möjliga lösningar med andra kvinnliga företagare på ett informellt sätt. För att kunna och våga göra det krävs, som diskuterats ovan, att man bereds möjlighet att lära känna varandra.

Mentorskap och nätverk är för närvarande två "modeord", som är lätta att ta till. De som använder orden menar långt ifrån alltid samma sak. Min tolkning av att dessa ord förekommer ofta i intervjuerna är att det finns behov av i princip två saker: Ett externt bollplank att diskutera med på ett konfidentiellt sätt, samt kontakter som möjliggör erfarenhetsutbyte med andra i samma situation. Det första behovet uppfylls delvis av den coachning som bedrivits i DISA-projektet. Vissa uttrycker dock, som sagt, ett behov av någon ytterligare att diskutera den personliga situationen med. Det senare, dvs kontakter med andra i samma situation, uppfylls inte på ett tillfredsställande sätt av ett projekt som DISA. Mer tillfällen att lära känna varandra och utbyta erfarenheter vore önskvärt.

Någon av deltagarna nämner styrelsearbete som en bra metod för att stödja företagsutveckling. Ett av DISA seminarierna handlade om detta. Det stora flertalet av de deltagande företagarna upplever dock inte att det är aktuellt för dem. Antingen är deras företag alltför små, eller så vill de inte på ett formellt sätt släppa in någon annan i företaget.

En av deltagarna i DISA-projektet har tidigare genomgått Centrum för Ledarutvecklings (CLU) program "Företagare i utveckling". Hon säger att det utan tvekan var den mest lärorika stödinsatsen hon varit med om. Företagaren tillägger att man behöver olika saker i olika perioder och att coachningen också varit viktig för henne. Om CLU säger företagaren att hon *"växte som människa och företagare"*, och fortsätter: *"Vi var en grupp på 4-5 personer som gick in i varandras företag med tystnadsplikt och alltihop, det är jävligt lärorikt."*¹⁶

CLU programmet bygger på företagarnas arbete med den egna affärsplanen, vilken diskuteras i basgrupper tillsammans med 4-5 andra företagare och en basgruppshandledare. Till detta kommer ca 5 internat med föreläsningar, seminarier och gruppdiskussioner. Denna metod anammades av projektet FörUt (Företagarutveckling för kvinnliga småföretagare) i Östergötland. Skillnaden var att seminarierna genomfördes över dagen istället för i internatform.

Arbetsätt i sammanfattning

Coachning som utgår från den individuella företagaren snarare än från färdiga mallar eller förutfattade meningar har visat sig vara en mycket lyckad metod. Dels leder det till att

¹⁶ Den uppmärksamme läsaren har noterat att jag själv under en period arbetade med CLU-utbildningar. Det var dock efter det att denna företagare genomgått utbildningen, och företagaren säger detta utan att känna till min bakgrund.

företagsutvecklarna lättare undviker att utgå från en manlig norm eller att behandla olika företagskor lika. Dels underlättar de effektivt de problem som är vanliga hos småföretagare generellt.

Coachning-delen av projektet ges både av ALMIs företrädare och många av DISA-företagen störst betydelse. Seminarierna bedöms något olika av de båda grupperna. Företagarna lägger förhållandevis större vikt vid dessa. Seminarierna som letts av externa aktörer har inte, på samma sätt som coachningen, genomrats av en genomtänkt pedagogik och inte heller innehållit tillräckligt stort mått av gruppdiskussioner som möjliggör erfarenhetsutbyte.

Trots goda föresatser och ansträngningar har projektet inte genomrats av verklig genusmedvetenhet, vilket kan förklaras av att coacherna har fått mycket lite utbildning i dessa frågor. Genussystemet har heller inte diskuterats vid seminarierna, och företagarna har således inte kunnat få hjälp att känna igen och hantera systemet. Vid rekrytering av deltagare förefaller informella sökvägar och en ”manlig norm” för vad som är ett företag med potential ha gjort det svårt för ALMI att finna deltagare.

LÄRDOMAR

I detta sista kapitel summeras studiens slutsatser avseende vad man kan lära av DISA-projektet inför framtida insatser för kvinnliga företagare. Lärdomar i såväl stort som smått framkommer. Innan jag diskuterar lärdomar för den konkreta utformningen av dylika stödinsatser presenteras slutsatser på ett mer övergripande plan.

Övergripande

Bakom intresset från ALMI finns funderingar kring hur de bör arbeta med sina kvinnliga kunder. Hur skall man anpassa arbetssättet för att det ska passa kvinnor, frågar man sig. I vårt samhälle finns en föreställning om att kvinnliga företagare *är* på ett visst sätt (Holmquist, 1995). Så är emellertid inte fallet. DISA-företagarna är utvalda för att spegla den målgrupp som ALMI vänder sig till. De representerar olika branscher, och driver företag av olika storlek. Företagarna har lite gemensamt förutom att de är kvinnor och driver företag. Kategorin kvinnliga företagare är lika heterogen som kategorin manliga företagare. Att hitta ett arbetssätt som passar alla kvinnor är alltså lika svårt som att hitta ett sätt som passar alla män.

Att olika företag och företagare har olika behov är sannolikt en av anledningarna till att coachningmetodiken, som tar sin utgångspunkt i den individuella företagaren, fungerat så bra. De företagskor som intervjuats i denna studie har överlag upplevt mötena med ALMIs coacher som positiva och givande. De anger att de fått *"en spark i baken"* så att de tagit tag i övergripande frågor som annars blir liggande på en mer akuta ärenden. NUTEKs studie visar att kvinnor inte kommersialiserar nya affärsidéer lika ofta som män. Coachningen kan hjälpa företagskorna att avsätta tid för mer strategiska och långsiktiga överväganden. Flertalet företagare som intervjuats för denna studie har påpekat behovet av kontakter och *"nätverk"* med andra företagare. Kvinnliga företagare som samarbetar med andra företag har också betydligt högre omsättning än genomsnittet (NUTEK, 2003). När det gäller utvecklande av ett personligt nätverk fyller coachningen en viss funktion genom att coachen kan förmedla kontakter. NUTEKs studie visar också vikten av att på flera sätt stimulera samarbete, i former som nätverk, företagarkluster o s v.¹⁷

Att kvinnliga företagare är en heterogen kategori och har olika behov i sitt företagande hindrar inte att många av dem delar erfarenheter av det svenska genussystemet. Som kvinnor uppfattas de som annorlunda i många sammanhang och brottas med tidsbrist för både företag och familj. Dessa erfarenhetsbaserade likheter i företagskornas situation bör tas upp till diskussion i stödprojekt som riktar sig till kvinnliga företagare. Stödprojekt bör med andra ord genomföras med en medvetenhet om genussystemet som en *"röd tråd"*. Coachningen i DISA-projektet blev mycket lyckad. Delvis för att metoden ger effektivt stöd till småföretagarproblem som gäller såväl kvinnor som män, men också för att pedagogiken gjorde att den manliga normen för företagande inte fick så stort genomslag. De speciella problem som kvinnor möter i sitt företagande, och som har sin grund i genussystemet, kan dock behandlas på ett mer medvetet sätt. Detta kan företrädesvis göras i anslutning till seminarieverksamheten. Genom att företagskorna får hjälp att känna igen genussystemet när det uppenbarar sig kan de bättre hantera det. Därmed frigörs tid och energi till långsiktig företagsutveckling.

¹⁷ NUTEK påpekar att satsningar på kluster och företagsparkar ofta varit inriktade på manliga branscher, och efterlyser dylika satsningar på branscher där huvuddelen av kvinnors företag återfinns.

Att arbeta med genusmedvetenhet i ett dylikt projekt ställer stora krav på projektledning och medverkande företagsrådgivare/affärsutvecklare. För att det ska bli konstruktivt är det viktigt att i diskussioner skilja på fakta och myter, liksom att skilja på det övergripande systemet och enskilda personliga erfarenheter (jmf Wahl, 1996). Det är därför av yttersta vikt att företagsrådgivare får relevant utbildning i genusfrågor samt möjligheter till handledning när det gäller att arbeta med dessa frågor.

En erfarenhet som delas av många deltagare är problematiken kring att förena företagandet med livet i stort. De företagare som har hemmavarande barn lyfter särskilt fram detta. En företagare talar mycket om problematiken att få sina olika roller som t ex VD och mamma att gå ihop. En företagerska lyfter fram vikten av att verka i en kvinnlig värld, där det finns förståelse för att man kan behöva gå hem från jobbet när barnen behöver det. Bland DISA-företagarna syns olika strategier vid föräldraledighet. En företagerska menar att föräldraförsäkringen är sämre för företagare än för anställda. Villkoren för företagare i samhället behöver således på sikt anpassas så att företagarnas livssituation kan fungera.¹⁸ Under tiden behöver företagerskor få möjlighet till erfarenhetsutbyte kring hur andra hanterar situationen.

Sammanhängande med livssituationen är också kvinnornas identitet och bild av sig själva som företagare. Bilden av entreprenören i samhället är en man som lever med sitt företag dag och natt (Nilsson, 2002). Ett företag sade t ex *”det handlar om bilden av en själv. Jag skulle aldrig drömma om att gå ut och presentera mig som VD.”* I projektet syns flera exempel på sätt att driva företag som många kvinnor kanske skulle ha lättare att identifiera sig med än den gängse bilden. Något företag är helt hemmabaserat, och flera drivs eller har startats i mycket nära anslutning till hemmet (vilket i och för sig inte är unikt för kvinnors företagande). Kanske skulle kvinnors företagande stimuleras om sådana bilder av företagande och entreprenörskap spreds i samhället och i den generella debatten. Att sprida kompletterande bilder av företagande är ytterligare en orsak till att möten mellan företagerskor bör stimuleras.

Då huvuddelen av kvinnors företagande finns inom branscher som företagstjänster, hälso-sjukvård samt handel, hotell och restaurang är det viktigt att inkludera företag från dessa branscher i stödprojekt. Till viss del finns dessa branscher representerade i DISA-projektet. Ett grossistföretag samt två olika leverantörer av företagstjänster deltar. Dock finns inget företag inom hälso- och sjukvården och heller inget från hotell- och restaurangbranschen. En orsak till detta är ALMIs begränsning att inte arbeta med företag som endast har en lokal marknad. Att denna begränsning nu är mindre uttalad får anses som positivt ur ett jämställdhetsperspektiv.

Sist men inte minst vill jag påpeka vikten av god genusmedvetenhet hos de personer som arbetar med kvinnors företagande.¹⁹ Som studien visar skulle det underlätta både rekrytering av deltagare och relevant rådgivning.

¹⁸ NUTEK (ibid) uttrycker detta som att näringslivspolitikerna behöver integreras med familje- och jämställdhetspolitiken. De poängterar också att försäkringssystemen behöver gälla även för företagare, för att krympa steget från anställd till företagare.

¹⁹ Detta gäller inte minst de rådgivare som möter kvinnor i den viktiga planeringsfasen före företagsstarten (jfr NUTEK, 2003). I planeringsfasen är det viktigt att inte, p g a ”den manliga normens primat”, avråda från företagande som inte passar in i den gängse mallen.

Rörande konkreta insatser

Sammanfattningsvis får man säga att DISA-projektet varit lyckat. Denna studie visar dock hur dylika insatser skulle kunna utformas på ett ännu bättre sätt. Nedan sammanfattas rekommendationer och mer detaljerade reflektioner kring detta.

Först bör urvalet av deltagare till dylika projekt ske mycket medvetet. Informella sökvägar leder lätt till snedvridningar och till att manliga normer influerar urvalet, som diskuterats i föregående kapitel. I DISA-projektet använde sig ALMI av register från UC, och arbetade i projektets inledningsskede ambitiöst med rekrytering. Ändå blev många företagare till slut rekryterade på basis av tidigare kontakter och viktiga kvinnobrancher blev inte representerade.

Coachträffarna har uppskattats av företagen. Detta arbetssätt kan rekommenderas för framtida insatser. Företagarna lyfter fram betydelsen av personkemin samt coachernas livserfarenhet och ”förmåga att ta folk”. I DISA-projektet har deltagarna varit mycket nöjda med coacherna och studien indikerar att rekryteringen av coacher till ett dylikt projekt är betydelsefull. Pedagogiken att ta utgångspunkten i den individuella företagaren har varit mycket lyckosam, och rekommenderas starkt för framtida insatser. På detta sätt undviks såväl fällan att ta sin utgångspunkt i en manlig norm, som fällan att behandla företagen på ett speciellt sätt för att de tillhör (den heterogena) kategorin kvinnor.

Andelen diskussion baserad på kunderna själva kontra andelen ”fackkunskap” som tillförts har varierat något såväl mellan olika coacher som mellan olika företag. Utnyttjandet av den expertkompetens som finns inom ALMI har också varierat mellan olika coacher. Denna variation förefaller emellertid inte ha påverkat projektet på något negativt sätt.

En reflektion kring coachträffarna är att det är coacherna som, efter mötena, skriver ner framtidsplan och åtgärdsplan. Å ena sidan kan det tillvägagångssättet förefalla enklast, eftersom företagen både har mindre tid och (oftast) mindre skrivvana. Skulle företagen skriva själva är risken helt enkelt att det aldrig skulle bli gjort. Å andra sidan kan detta ses som ett avsteg från den djupinlärningsinriktade pedagogiken. Den som skriver får tolkningsföreträde och vem som skriver kan signalera vem som äger en fråga. Vill en rådgivare fullt ut markera att det är företagaren som ansvarar för företagets utveckling torde det därför vara att föredra att hon själv formulerar punkterna i framtids- och åtgärdsplanen efter mötena (även om det tar längre tid och kräver ett antal påminnelser). Det är rimligt att anta att genomförandet av åtgärderna skulle underlättas av detta. En medelväg skulle härvidlag kunna vara att coachen under projektets gång slussar över skrivandet till företagaren. På så sätt överför man tydligt ansvaret för företagets fortsatta utveckling på företagaren innan coachningen avslutas.

När det gäller en del coachträffar kan man reflektera över hur coachernas tid bör utnyttjas. Å ena sidan är det viktigt att möta företagen på deras villkor och flera av dem är nöjda med, och behöver, ostrukturerade möten som exempelvis den beskrivna ”träff A”. Företagarnas egen syn på mötena bör också (enligt metodiken) vara styrande. Å andra sidan torde det inte vara effektivt resursutnyttjande om mötena ”spårar ur” alltför mycket (som coacherna uttrycker sig) eller om företagen talar om sådant de skulle kunna klara av på egen hand. En reflektion inför framtida insatser är att den låga kostnaden för deltagande i projektet kan påverka företagens syn på mötena. Kanske skulle resursutnyttjandet gynnas av att företagen betalade en avgift per timma.

Studien visar att en kombination av coaching och seminarieverksamhet, som tillämpats i DISA-projektet, är lämpligt. Företagarna har uppskattat att få nya "input" och att få möjlighet att träffa varandra. Lärdomarna från DISA visar på vikten av att ge tillräckligt utrymme för det senare. Det bästa vore sannolikt om seminarierna kunde genomföras vid tvådagarsinternat, t ex från lunch till lunch. Det skulle ge utrymme för att lära känna varandra och utbyta erfarenheter såväl över lunch som under en middag och kväll. Mot detta kan man framföra att företagare med små barn kan ha svårt att vara borta över kväll och natt. Ett minimum är emellertid att seminarierna antingen är en heldag, alternativt börjar eller slutar med lunch. Dessutom är det av största vikt att beställningen till seminarieledarna är mycket tydlig när det gäller pedagogiken. Gruppdiskussioner som stimulerar erfarenhetsutbyte i de aktuella frågorna måste ingå i seminarierna. Den djupinlärningsinriktade pedagogiken som tillämpas vid coachträffarna bör genomsyra även samtliga seminarier på ett tydligt sätt.

Att, som i DISA, låta deltagarna vara delaktiga i valet av ämnen för seminarierna är positivt. Som diskuterats ovan bör emellertid ett seminarium där genussystemet diskuteras explicit ingå i denna typ av stödprojekt. Medvetenhet om genussystemet bör fungera som en röd tråd i projekt som syftar till att stimulera kvinnors företagande. Ett sådant seminarium bör därför hållas i ett tidigt skede. Vid senare diskussioner om t ex säljteknik och ledarskap, kan projektledningen då återknyta till detta vid behov. Det framstår som viktigt att företagsutvecklare verksamma i stödorganisationer genomgått en utförlig utbildning i genusfrågor.

Det har inte varit något krav att närvara vid seminarierna och närvaron har varit varierande. Både för de enskilda projektdeltagarnas lärande och för kontinuiteten och gruppdynamiken vid seminarierna är närvaro betydelsefullt. Detta framstår tydligt mot bakgrund av den samstämmiga önskan om erfarenhetsutbyte. Låg närvaro innebär inte heller effektivt resursutnyttjande. Vid dylika stödsatser bör man således skriva kontrakt med deltagarna där de för att få delta i projektet förbinder sig att närvara vid exempelvis 90% av seminarierna. Ett alternativ är att dessutom ge deltagare som genomgår hela projektet enligt kontrakt var sitt diplom för fullgjord "företagarutbildning".

DISA-projektet lär oss således vikten av att ställa krav på deltagarna. Det gäller inte bara närvaro vid seminarierna utan kanske också utnyttjandet av coachernas tid och i slutfasen även skrivande av framtids- och åtgärdsplaner. Det är möjligt att en högre avgift för projekt som detta skulle främja deltagarnas engagemang och därmed även lärandet (och resursutnyttjandet).²⁰

Coachträffar och seminarier i dylika projekt bör också integreras till en helhet. Den djupinlärningsinriktade pedagogiken fungerar väl, men bör tydligt integreras i samtliga delar av projektet. Seminarierna kan följas upp tydligare. Ett alternativ är att systematiskt låta deltagarna diskutera sina företag och de ämnen som tagits upp under seminarierna vid träffar i mindre grupper.

Det står klart att erfarenhetsutbyte i mindre grupper är ett viktigt inslag i dylika projekt. Ett sätt är att tillgodose detta behov vid seminarier. Det finns också helt andra sätt att organisera utvecklingsinsatser för företagare. Ett alternativ till coaching är processhandledning i basgrupper, som diskuterades i avsnittet om andra metoder i föregående kapitel. Coaching är

²⁰ Det kan i detta sammanhang noteras att mentorsprogrammet inom ramen för Qvinnovation kostar 9 000 kr och att de företagare från DISA projektet som deltar i det får det delfinansierat via EU-pengar. En företagare avböjde deltagande pga det höga priset.

mer resurskrävande än processhandledning i basgrupper. Denna studie visar emellertid tydligt att coachningen uppskattats mycket av företagarna. För utformning av framtida stödinsatser ställer man sig frågan om det ena behöver utesluta det andra. En alternativ uppläggning skulle kunna bestå av såväl eget arbete med framtids- och åtgärdsplan, individuell coaching, träffar i en basgrupp och seminarieverksamhet. På detta sätt skulle komponenten av erfarenhetsutbyte och möjligheten att lära känna andra kvinnliga företagare kraftigt förstärkas. Basgruppsträffarna skulle också kunna fylla funktionen att följa upp deltagarnas tankar och reflektioner kring seminarierna. Coacherna skulle vid sådana träffar renodla rollen som diskussionsledare för några av "sina" företagare. Mer övergripande diskussioner skulle då kunna föras i gruppen, medan coachträffarna sannolikt skulle komma att inriktas mot mer specifika frågor.

Sist men inte minst bör man vid utformandet av dylika insatser ha en strategi för grupsammansättningen. I det studerade projektet sökte man mycket olika företag. Resultatet blev en mycket heterogen grupp, som har lite gemensamt förutom att de är kvinnor och driver företag. Flera företagare uttrycker att de har lite gemensamt med flertalet av de andra. Under seminarierna var det några som ofta gav av sina erfarenheter och andra som tog emot utan att själva kunna bidra. En viss heterogenitet i gruppen torde bidra till dynamik och utveckling. Risken med alltför heterogena grupper är emellertid att deltagarna inte "finner varandra" och att det blir svårt att uppnå balans mellan givande och tagande i erfarenhetsutbytet. Det är en lärdom som torde gälla för stödåtgärder för såväl kvinnliga som manliga företagare.

Lärdomarna i sammanfattning

DISA-projektet erbjuder framförallt genom den framgångsrika "coachningen" ett bra stöd för många av de svårigheter som företagskorna möter. Detta gäller i synnerhet behoven av att få ett externt bollplank, hjälp att få struktur på företagandet samt att "sporra" till arbete med övergripande frågor. Styrkan i coachingmetoden består i att den utgår från individen, och därmed underlättar för rådgivaren att undvika såväl att utgå från en manlig norm som att behandla alla kvinnliga företagare som om de vore lika.

En viktig lärdom av denna studie är att företagskorna bör få bättre hjälp att förstå och hantera de svårigheter i företagandet som härrör från genussystemet i samhället. Detta bör tas upp till diskussion vid ett inledande seminarium, och sedan relateras till vid såväl seminarier som coach-träffar när så är lämpligt (t ex när diskussioner kring kön och eventuella könsskillnader kommer upp). På så vis kan framtida stödprojekt i högre grad genomsyras av genusmedvetenhet. Coacher som arbetar i dylika projekt bör få genomgå en mer omfattande genusutbildning.

Många av företagskorna uttrycker ett stort behov av erfarenhetsutbyte och kontakt med andra personer i samma situation. Denna komponent bör prioriteras högre i framtida insatser. De olika komponenterna i dylika stödinsatser bör också integreras på ett tydligare sätt, samt genomsyras av samma genomtänkta pedagogiska principer. Det är också viktigt att våga ställa krav på deltagarna (t ex när det gäller närvaro) samt att ha en genomtänkt strategi för grupsammansättning. Det finns en risk att man i riktade projekt för kvinnor sätter samman alltför heterogena grupper.

Vid rekrytering av deltagare till dylika projekt är det viktigt att även inkludera företag ur branscher som hälso- och sjukvård, hotell- och restaurang samt detaljhandel, där många kvinnor verkar. Det finns också en risk att rekryteringen influeras av omedvetna manliga normer för vad som är ett företag med tillväxtpotential.

REFERENSER

Ahrne, G. & Roman, C. (1997), *Hemmet, barnen och makten. Förhandlingar om arbete och pengar i familjen*, SOU, 1997:139, Stockholm: Fritzes

ALMI Företagspartner Östergötland (2003), *Sammanställning av statistik kring kvinnors företagande i Östergötland*

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur

Arrhenius, S. (1999), *En riktig kvinna*, Pocky/Atlas förlag: Avesta

Danilda, I. (2001), Finns det ett speciellt företagsklimat för kvinnor som driver företag?, I Ekstedt, E. (red), *Kunskap och handling för företagande och regional utveckling*, Arbetsliv i omvandling, 2001:4, Arbetslivsinstitutet

Fausto-Sterling, (1985), *Myths of Gender: Biological theories about women and men*,

Gilje, N. & Grimen, H. (1992), *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*, Daidalos: Göteborg

Harding, S. (1987), Instabiliteten i den feministiska teoribildningens analytiska kategorier, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1987:2-3

Hirdman, Y. (1988), Genussystemet: reflexioner kring kvinnors sociala underordning, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1998:3

<http://ostergotland.almi.se>, 2004-03-24

Holgersson, C. (1998), *Styrelseordförandes utsagor om rekrytering*. Stockholm: Stiftelsen Näringslivets Ledarskapsakademi

Holmquist, C. (1995), Den kvinnliga företagaren: Kvinna och/eller företagare? I: Sundin, E. (red), *Pengarna och livet: Perspektiv på kvinnors företagande*, NUTEK, B 1995:3

Holmquist, C. & Sundin, E. (2002), *Företagerskan: Om kvinnor och entreprenörskap*, SNS Förlag: Stockholm

Javefors-Grauers, E. (2004), *Blivande företagarskor?- en studie av informationssökare på nyföretagarcentrum*, NUTEK R 2004:02

Javefors-Grauers, E. (2002), *Profession, genus och företagarpär: en studie av advokater och köpmän*, Linköping Studies in Management and Economics, Doctoral Dissertations, No 56, Linköpings Universitet

Lundahl, U. & Skärvad, P-H, (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur: Lund

Lundström, A. & Stevenson, L. (2001), *Entrepreneurship Policy for the Future: Best Practice Components*, Keynote Presentation at the 46th World conference of the International Council for Small Business, Taipei, ROC, June 18, 2001

Marton, F., Hounsell, D. & Entwistle, N. (1986), *Hur vi lär*, Rabén Prisma: Stockholm

Nilsson, P. (2002), I Holmquist, C. & Sundin, E. (2002), *Företagerskan: Om kvinnor och entreprenörskap*, SNS Förlag: Stockholm

NUTEK, (2001), *SME:s in Sweden: Structural Change and Policy Development*, Swedish Business Development Agency, Intonr 20-2001

NUTEK, (2003), *Kvinnors företagande – format av samhället*, Företagens villkor och verklighet 2002, Anna Bunger, rapport B 2003:7

Ramström, D. (1997), *Småföretagsforskningen på nya vägar*, I Persson, B. et al (eds), *Småföretagande, entreprenörskap och jobben: ett forskningsfält i förändring*, Rådet för arbetslivsforskning

Regeringens prop 2001/02:4, *En politik för tillväxt och livskraft i hela landet*, Näringsdepartementet

Saarinen, A. (1989), *Kvinnoforskningens interventionsprojekt: problem och utmaningar*, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1989:3-4

SCB, Statistiska centralbyrån (2002), *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2002*.

Scholten, C. (2003), *Kvinnors försörjningsrum. Hegemonins förvaltare och murbräckor*. Doktorsavhandling. Lund: Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi, Lunds Universitet

Schumpeter, J. (1934/1993), *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. New Brunswick: Transaction Publishers

Sundin, E. & Holmquist, C. (1989), *Kvinnor som företagare, osynlighet, mångfald, anpassning – en studie*. Malmö: Liber förlag.

Sundin, E. (2002), *Företagandets manliga prägling: orsaker och konsekvenser*, Holmquist, C. & Sundin, E. (2002), *Företagerskan: Om kvinnor och entreprenörskap*, SNS Förlag: Stockholm

Wahl, A. (1996), *Molnet: Att föreläsa om feministisk forskning*, *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 3-4, s. 31-44

Wikander, U. (1994), *Ensidig fokusering på särart istället för jämställdhet*, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1994:4, s 65-72

Åsberg, C. (1998), *Debatten om begreppen – ”genus” i Kvinnovetenskaplig tidskrift 1980-1998*, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*,

DISA projektet erbjuder
kvinnliga företagsledare
i mindre företag

COACH FÖR VERKSAMHETSUTVECKLING



Idé och text: Christer Åberg och Cornelia Ingemarsdotter
Bilder: Björn Aktanius

DISA

-långsiktig verksamhetsutveckling för kvinnliga företagare

Syfte och mål

Projektets huvudsyfte är att stödja och stimulera 15-20 kvinnliga företagare i deras arbete med utveckling av det egna företaget. Detta förväntas leda till en ökad konkurrenskraft samt en ökad försäljning.

Målgruppen är kvinnor som helt eller delvis äger och/eller leder mindre företag med tillväxtpotential i Östergötland.

Innehåll

- Ditt företags verksamhetsutveckling tillsammans med en coach från ALMI.
- Seminarier serie innefattande 4 seminarier.
- Reflektion över företagsutvecklingsmetoder för kvinnligt företagande.



Vem var DISA?

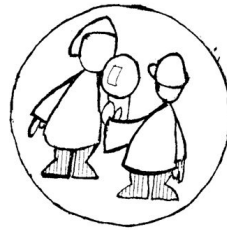
Kvinnligt gudaväsen från Alfernas gudagrupp. Klyftig flicka, sökte audiens hos kung Sigtrud. Hon skulle komma varken klädd eller oklädd varken till fots eller till häst, varken åkande eller seglande. Hon anlände i skymningen svept i ett fisknät med ena benet i en släde och det andra på en getabock.

MATERIALETS UPPLÄGGNING

Arbetsättets 4 steg

Nedan är de 4 olika stegen i arbetsättet uppräknade. Varje rubrik har ett uppslag i materialet.

1. Företagets framtidsplaner



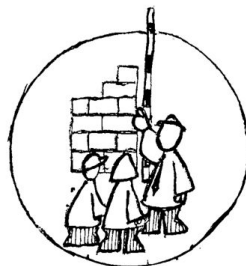
2. Åtgärdsplaner



3. Genomförande av åtgärder och framtagande av nya åtgärdsplaner



4. Utvärdering



1. Framtidsplaner

Verksamhetsutvecklingsarbetet börjar med att du tillsammans med coachen tar fram ditt företags framtidsplaner.

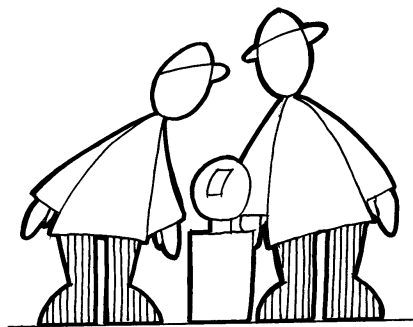
Vad är en framtidsplan?

Framtidsplanen kan beskrivas som en handlingsinriktad affärsplan.

- Den innehåller ditt företags målsättningar för de närmaste året/åren.
- Målen är konkreta.
- Framtidsplanen är lätt för personalen i företaget att förstå.

Hur tas framtidsplanen fram?

Arbetet med att ta fram framtidsplanen kan göras på flera olika sätt. Nedan följer ett exempel.



Det vanligaste är att coachen träffar företagets VD och tillsammans med honom/henne tar fram framtidsplanen. Ibland är fler från ledningen med. Ett vanligt upplägg är att vi vid vår första träff ta fram ”så mycket som möjligt” av framtidsplanen. Träffen tar vanligtvis ett par timmar. En ny träff bokas in 3 – 4 veckor senare då planen görs klar.

Mellantiden är till för att företagets ledning ska reflektera över framtidsplanen. Övrig personal bör också på lämpligt sätt få möjlighet att komma med synpunkter.

Till träff nummer två har VDn samlat in synpunkter från personalen och eventuellt andra intressenter och ändrat och kompletterat framtidsplanen. Företagets VD och coachen diskuterar på nytt målen i framtidsplanen och den fastställs.

Dessa träffar med dig som är VD i företaget och eventuellt någon eller några fler från ditt företags ledning brukar vi kalla styrgruppsmöten.

Vid nästa träff börjar arbetet med att ta fram åtgärder för att nå de uppsatta målen.

FÖRETAGETS FRAMTIDSPLANER Snickerifabriken

Marknadsmålsättningar

Marknad/kunder

- Satsning på butiker i Sveriges storstäder
- Mer inriktning mot betalningsstarka kunder
- Gediget hantverk. Mycket bra på miljö och kvalitet

- Vilken geografisk marknad?
- Vilket segment eller typ av kunder?
- Hur vill ni uppfattas av kunderna?

Produkter/tjänster

- Fortfarande sängar och sängmöbler
- Satsning på massivt trä och mer design

- Vilka produkter/tjänster ska företaget ha?

Interna målsättningar

Produktions/tjänsteteknik

- Effektivare produktionsflöde. Idag finns flaskhalsar som måste åtgärdas
- Vissa större jobb ska läggas ut på andra företag
- Vi ska ta fram en miljödeklaration

- Produktionsflöde/tjänsteflöde mm
- Hur gör ni med miljö- och kvalitetsfrågor ?

Ledarskap/organisation

- Mer självgående personal. (Idag petar VD i det mesta)
- Metodiskt arbeta med kompetensutveckling
- Vi ska ta fram en jämställdhetsplan

- Vilken typ av ledarskap ska företaget ha?
- Hur ska arbetet organiseras?
- Strategi för kompetensförsörjning?
- Strategi för mångfald.

Administration/ekonomiska rutiner

- Ett fungerande MPS-system

- Vilka rutiner behöver effektiviseras och vad går att datorisera?
Exempel på områden:
Kundregister, offert, order, fakturering, krav, inköp, redovisning, ekonomisk analys och styrning.

Ekonomiska målsättningar

Omsättning 3 år framåt

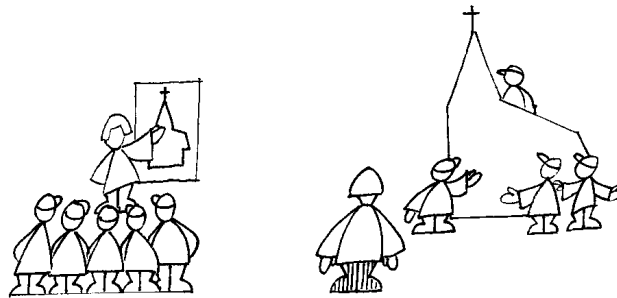
- Idag 5 miljoner kronor
- Om 3 år 7 miljoner kronor

*Ett enkelt exempel på hur en framtidsplan kan se ut för en mindre snickerifabrik.
Pratbubblorna är exempel på frågeområden vi diskuterar när framtidsplanen tas fram.*

2. Åtgärdsplaner

När framtidsplanen är ”klar” är det dags att upprätta den första åtgärdsplanen. Ett exempel finns på nästa sida.

Arbets sättet innebär att vi snabbt går från ord till handling. Coachen ställer frågor kring vilka åtgärder som behövs för att nå målsättningarna i framtidsplanen. Vi tar tillsammans fram de olika åtgärdena och fyller i dem i åtgärdsplanen.



Åtgärdsplanen har två huvudsyften

1. Den är dagordning vid ditt möte med coachen. Det gör att samtalet har förutsättningar att bli målinriktat och strukturerat.
2. Den ger ditt företag tydliga uppgifter att lösa till nästa gång.

Kommentarer till bilden på högra uppslaget

I första åtgärdsplanen prioriterar vi det som känns mest angeläget för att nå målen ökad omsättning och förbättrad lönsamhet. Enkla åtgärder som snabbt kan genomföras är också lämpligt att prioritera.

De åtgärder i exemplet som har fått pratbubblor har vi prioriterat högt. Alltså att hitta intressanta butiker i storstäderna och att förändra arbetsorganisationen till mer självgående personal. Ett effektivare produktionsflöde hänger ihop med detta och har också bedömts som viktigt att ta tag i.

Dessa punkter är av den karaktären att Snickerifabriken behöver pröva sig fram. T ex när VDn har ringt de 3 kunderna. Vad hände? Vad gick bra? Vad gick mindre bra? Varför? Hur ska vi gå vidare?

Du provar dig fram och testar vad som fungerar och inte fungerar. Det är fullt möjligt att dessa tre punkter finns med på styrgruppsmötena hela tiden. Andra punkter kan förmodligen genomföras snabbt med enkla medel.

Vanligtvis väntar vi med ämnesområden som miljödeklaration, jämställdhetsplan o s v som är mindre ”företagsnära” och plockar in den typen av åtgärder efter hand.

Åtgärdsplan

Snickerifabriken

Åtgärder	Nästa steg	Internt ansvarig	Extern hjälp	Klart datum	Övrigt
Hitta intressanta butiker i storstäderna	Titta i t ex Hästens annonser vilka butiker i stor-städerna som säljer Hästens madrasser Ringa minst 3	VD		Nästa träff med coachen	När vi satt och spånade kring hur man hittar lämpliga butiker dök detta upp som ett sätt att prova. Vi diskuterade även hur samtalet skall läggas upp för att butiken ska bli intresserad av ett besök.
Hitta en lämplig designer för att utveckla sovrumsmöblernas design	VD och coachen funderar och frågar sina nätverk	VD	Coachen	Nästa träff med coachen	
Effektivare produktionsflöde	Kartlägga hur det ser ut idag	VD tillsammans med företagets personal		Nästa träff med coachen	Påverkar även MPS arbetet
Mer självgående personal	Fundera på hur personalen skall göras delaktig i detta förändringsarbete	VD		Nästa träff m coachen	Nästa träff diskuteras <ul style="list-style-type: none"> • Hur ska samtalen med personalen läggas upp • Exempel på hur andra företag organiserar sig • Vilken kompetensutveckling som VD och personal behöver för detta (gäller även nästa punkt)
Ökad satsning på personalens kompetens	Kontakta Växtkraft Mål 3 och gå på deras infoträff	VD + personalrepresentant		När ni varit info-träffen	

3. Genomförande av åtgärder och framtagande av nya justerade åtgärdsplaner

Efter 4 - 6 veckor är det dags för dig att träffa coachen igen. Efter framtagandet av den första åtgärdsplanen har du jobbat med att genomföra de åtgärder du var ansvarig för i den. Även coachen har arbetat med uppgifter han/hon har åtagit mig.

Styrgruppsmöten

Vid varje styrgruppsmöte möter du coachen och du igenom åtgärdsplanen

Vad är gjort?

- Vad är resultatet av det?
- Vad är inte gjort?
- Hur kommer det sig att det inte är gjort?



Samtidigt påbörjas arbetet med den nya åtgärdsplanen

- Vad ska göras till nästa gång?
- Vem har ansvar för det?
- När ska det vara klart?

Åtgärdsplanen fungerar både som dagordning för styrgruppsmötena och ”att göra lista” till nästa möte.

Genomförande av åtgärder

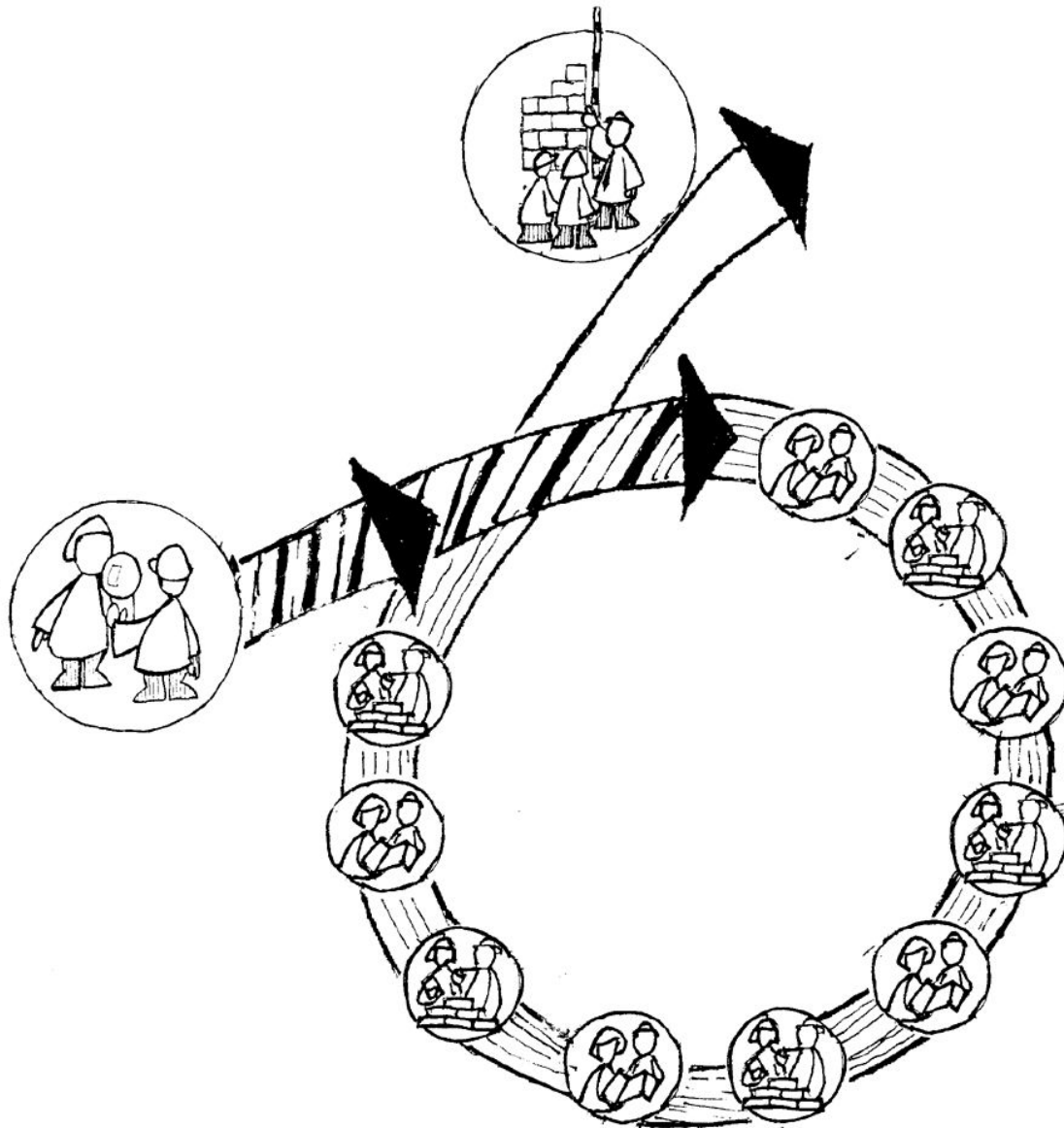
Mellan styrgruppsmötena ska uppgifterna i åtgärdsplanen genomföras. Det finns två typer av uppgifter.



1. De uppgifter som har med själva företagandet att göra ska inte konsulten ta över. De genomförs av dig som VD och ditt företags personal. Exempel i Snickerifabrikens åtgärdsplan är att ringa potentiella kunder och att kartlägga produktionsflödet.
2. I andra typer av frågor kan coachen göra ”jobbet”. När det gäller åtgärden i Snickerifabriksexemplet att hitta en lämplig designer kanske coachen har det största kontaktnätet. Han/hon tar då på sig uppgiften att ta fram alternativ för företaget att välja mellan.

Coachens roll

Coachens roll är att ställa frågor, ge raka svar, tillföra kunskap och i vissa fall "göra jobbet". En annan viktig uppgift är att vara pådrivande. Det sker både genom själva arbetssättet med "läxor" som följs upp och genom att entusiasmera dig att ta tag i verksamhetsutvecklingsarbetet.



Styrgruppsmöten där "att göra listor" tas fram och varvas med att åtgärder genomförs.

4. Utvärdering

Du träffar coachen på detta sätt kontinuerligt under 1- 1,5 års tid. Träffarna är korta. Vanligtvis ca 2 timmar. Konsulten samtalar, ställer frågor och tillför kunskap (t ex hur andra företag gör eller vad teorin säger). Vi kommer överens om åtgärder för att nå ditt företags målsättningar. Du som företagare har ansvaret för att det genomförs. Konsulten ger återkoppling. Hela tiden ändras förutsättningarna och nya åtgärder genomförs.

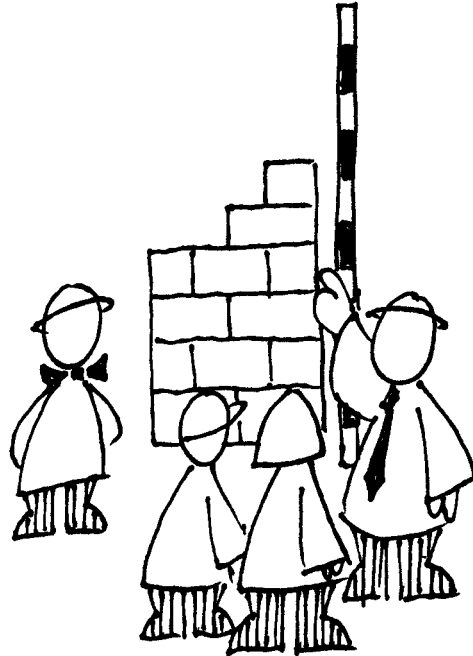
Huvudmålen med detta arbetssätt är

- Att ditt företag ska utvecklas och växa
- Att du som företagare ska få ökade faktakunskaper
- Att du lär dig ett arbetssätt för verksamhetsutveckling på egen hand

Fem huvudområden för utvärderingen.

När projektet är avslutat kommer nedanstående områden att utvärderas.

1. Konsulten tar fram nyckelåtgärderna i åtgärdsplanerna. Vad har hänt och vad har "företaget" lärt sig?
2. Hur samarbetet med coachen har fungerat?
3. Hur arbetssättet har fungerat?
4. Hur omsättningen har utvecklats? Har du nått det omsättningsmål du satte upp i kontraktet när vi startade projektet?
5. ALMIs nöjd kund undersökningar, som utvärderar hur du som kund upplever samarbetet med konsulten.



Målet med verksamhetsutvecklingsarbetet är att ditt företag dels ska nå det tillväxtmålet vi kom överens om när verksamhetsutvecklingsarbetet startade, dels att du och ditt företag får ökad kompetens att jobba vidare på egen hand.

ALMI hjälper företag att växa

Vi ser helheten, arbetar konkret
och verklighetsnära
tillsammans med kunden

Vi är lyhörda, flexibla och
utformar våra insatser
utifrån varje kunds behov

Vi förstår småföretag och känner
många som kan bidra
med kunskap och finansiering

Vårt viktigaste mål är
kundens framgång



ALMI Företagspartner Östergötland AB

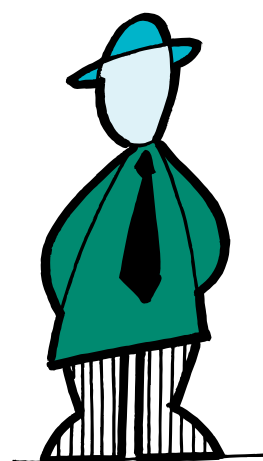
Box 1224 581 12 Linköping Besök Platensgatan 29
Telefon 013-20 07 00 Fax 013-31 35 34 E-post info.ostergotland@almi.se
www.almi.se/ostergotland

Naturmetoden

genomförd

med händerna

på ryggen



**En beskrivning av ett
konsultförhållnings sätt
byggt på
dialogpedagogik**



ett nytt förhållningssätt

I materialet beskrivs det konsultförhållningssätt vi utvecklat och som vi blir allt bättre på att tillämpa i vårt företagsutvecklingsarbete.

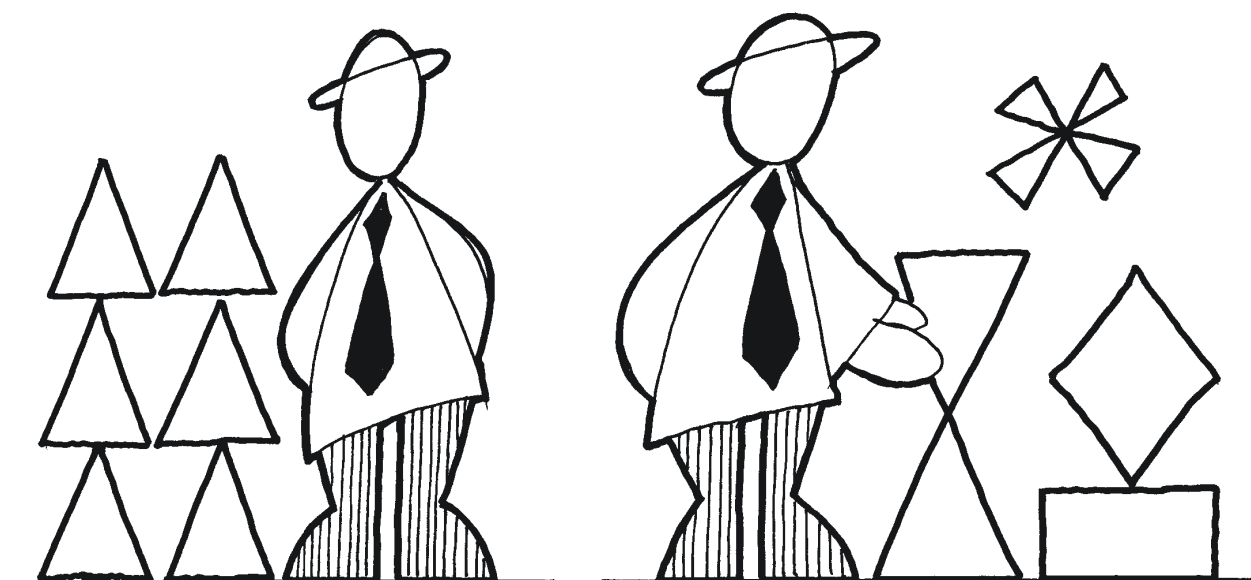
Vi kallar förhållningssättet naturmetoden. Vi har kastat våra hängslen och livremmar (färdiga koncept). I stället har vi bl. a utvecklat vår förmåga att föra ett målinriktat samtal, ställa frågor och tillföra omvärldskunskap.

Av materialet framgår varför vi tycker denna utveckling av konsultmetodik är nödvändig och hur vi tänker och gör alltså vårt förhållningssätt. Materialet är tänkt som ett internt diskussionsunderlag för de av ALMI:s konsulter som vill skaffa sig ett mer öppet konsultförhållningssätt. Det bör användas i kombination med vårt material "Hur gör ALMI", som konkret visar vad de olika faserna i vårt arbetssätt innehåller. "Hur gör ALMI" används även i vår dialog med kunden.

Idé och texter: Christer Åberg och Cornelia Ingemarsdotter, ALMI Företagspartner Östergötland AB.
Teckningar och produktion: Björn Aktanius, Aktanius & Co.
Tryckt år 1998 Affärstryck i Linköping AB.
Copyright: ALMI Företagspartner.

Från enhetlighet och struktur

till mångfald och hur som helst

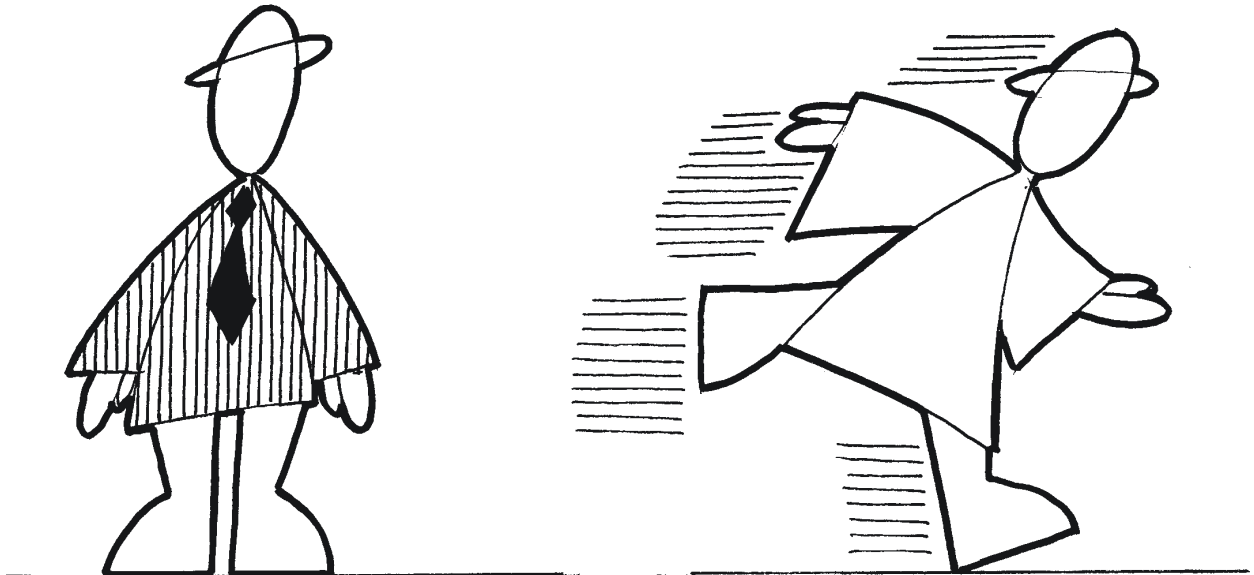


Tidigare har merparten av företagen sett ut på ett visst sätt och konsulten har ofta sett sin uppgift att få företaget att utvecklas på "rätt sätt" enligt rådande trend på hur ett "bra" företag ska se ut. Till sin hjälp har han olika koncept och analysmodeller t.ex. Tillväxtbarometern.

Idag kan ett "bra" företag se ut hur som helst. Konsultens uppgift blir då istället att hitta varje företags speciella förutsättningar och drivkrafter och ge stöd för att utveckla dem. Hur tillväxtföretagen gör blir då inte ett facit utan ett exempel bland många.

Mångfalden bland dagens företag gör koncept och verktyg omöjliga. Vi förordar en generell metodik byggd på pedagogisk förmåga, goda exempel och visioner om framtiden. Inte verktyg och modeller för varje kundgrupp.

Från kritstreck till fartränder

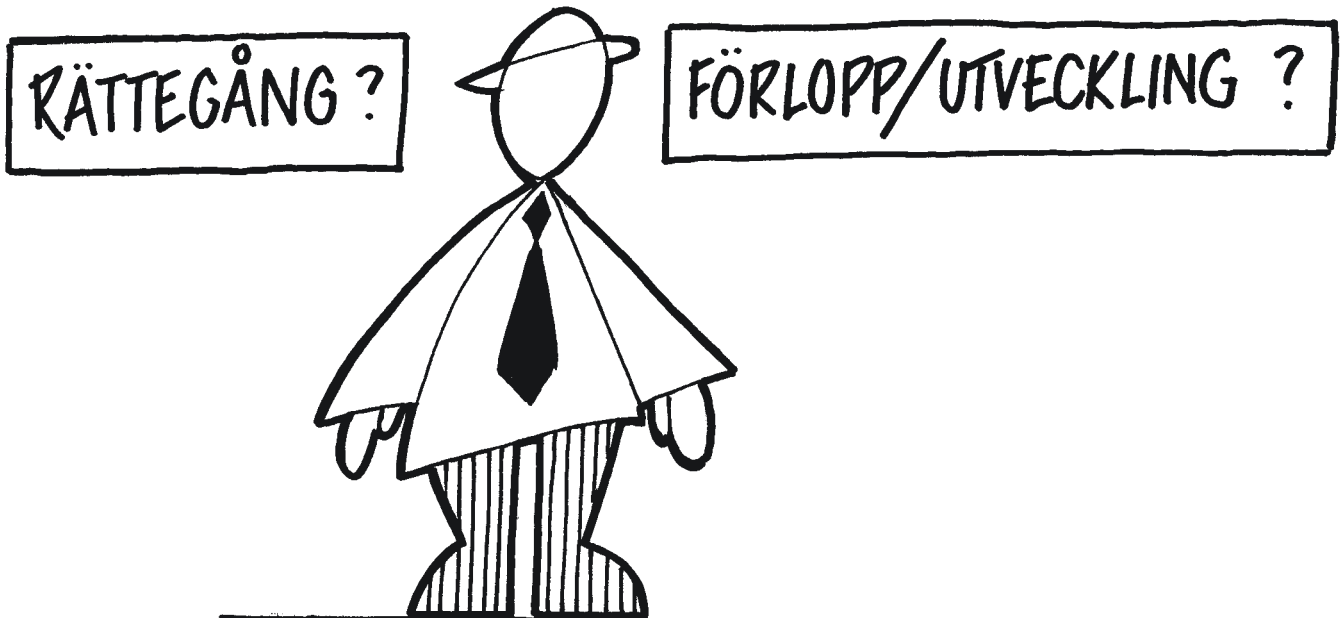


Varför behövs ett nytt konsultförhållningssätt? Under 1900-talet har utvecklingen varit att allt ska gå fortare och fortare. För många företag är idag tiden det viktigaste konkurrensmedlet. Således viktigare än t.ex pris och kvalitet. Det gör att företag arbetar och organiserar sig på nya sätt och det kräver nya arbetsmetoder hos konsulterna.

Det kritstrecksrändiga förhållningssättet ersätts av ett fartrandsförhållningssätt.

- FRÅN RÄTTEGÅNG TILL FÖRLOPP/UTVECKLING
- FRÅN NULÄGESANALYS TILL FRAMTIDSDIALOG
- FRÅN PROCESSTEG TILL KUNDRELATIONSCIRKELN
- FRÅN KONCEPTMETODEN TILL NATURMETODEN
- FRÅN AVLASTA KUNDEN KONSULTING TILL HÄNDERNA PÅ RYGGENKONSULTING
- FRÅN ATT GE LÖSNINGSFÖRSLAG TILL ATT TILLFÖRA OMOVÅLDSKUNSKAP

Från rättegång till förlopp/utveckling



Slår man upp ordet process i Svenska Akademiens ordlista finner man att ordet har två betydelser. Dels betyder det rättegång, dels förlopp utveckling.

Översatt till konsultmetodik innebär det

Rättegång

Analys för att se om det är ett bra eller dåligt företag. Används vid traditionell konsulting.

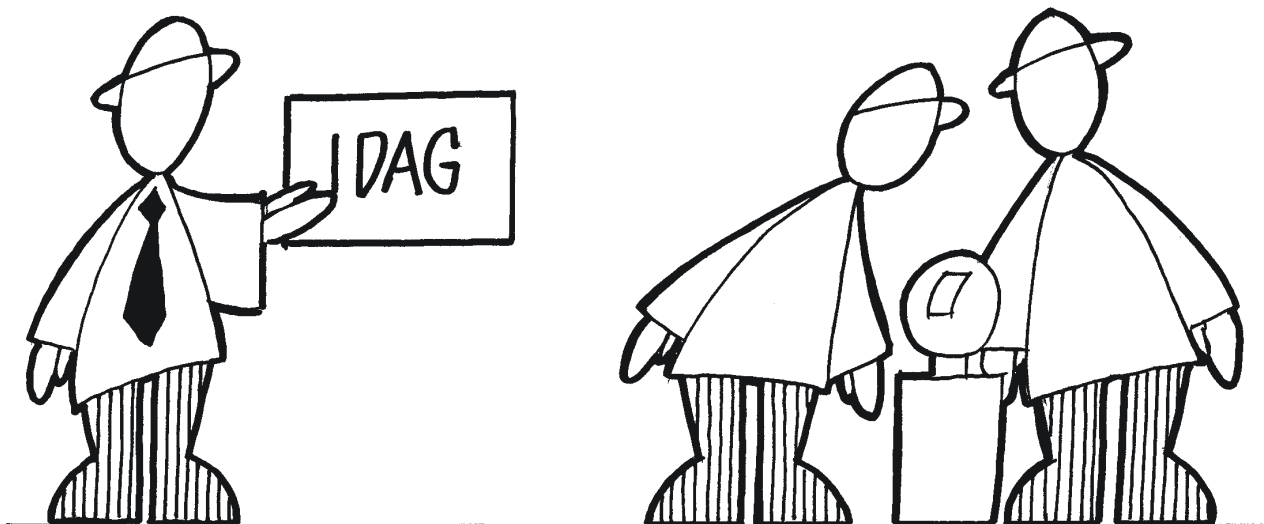
Analys ⇨ Rapport ⇨ Konsulten ger lösningsförslag

Förlopp/utveckling

Utvecklings och förändringsarbete är inbyggt i analysen. Arbetet går ut på att leda företagen mot en utveckling de inte tänkt eller kunnat på egen hand. Konsultens uppgift är att öka företagets kunskaper så att det kan genomföra planerade aktiviteter på egen hand.

Eftersom båda tolkningarna ryms under ordet process förstår man att alla kan kalla sig processkonsulter. Vi försöker undvika att använda ordet. Om vi använder det så är det med betydelsen förlopp/utveckling.

Från nulägesanalys till framtidsdialog



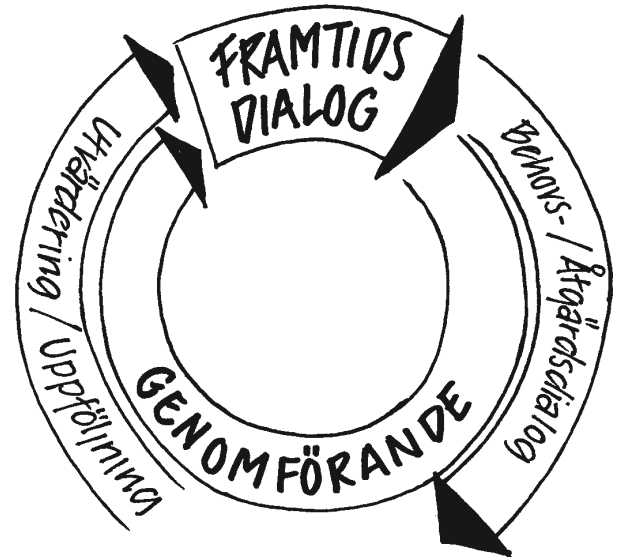
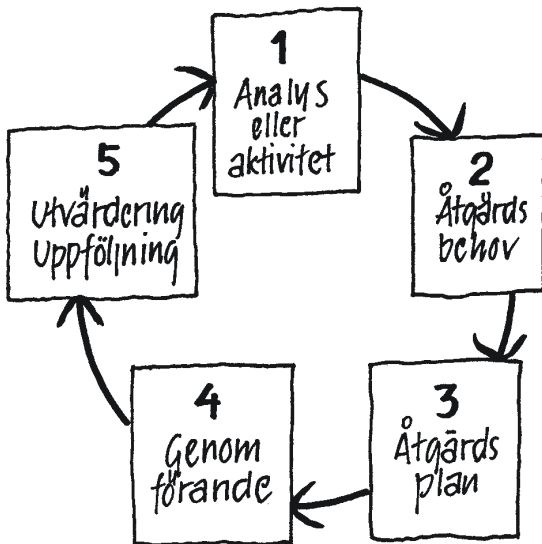
Traditionell konsulting börjar ofta med en nulägesanalys. Vanliga områden brukar vara vilka är kunderna, produkter/tjänster, ledarskap, organisation, administration och det ekonomiska läget. När nuläget är kartlagt kommer diskussionen om vilka områden som ska förbättras och hur. Ofta kommer konsulten med åtgärdsförslag.

Vårt arbetssätt är helt framtidsinriktat. I dialog med konsulten tar företaget fram sina framtidsplaner. Nu har vi i bakhuvudet för det innehåller naturligtvis möjligheter och begränsningar när åtgärderna för att nå den önskade framtiden tas fram.

Varför framtidsdialog?

- Det går inte att styra framåt genom att se bakåt.
- Det är svårt att komma vidare från en nulägesanalys hur bra den än är.
- Förändringstakten är så hög idag så att tiden inte räcker till för nulägesanalys.

Från processteg till kundrelations-cirkeln



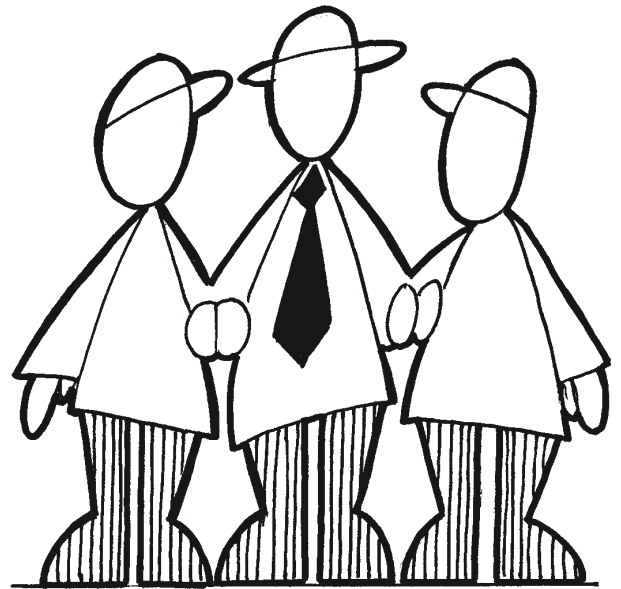
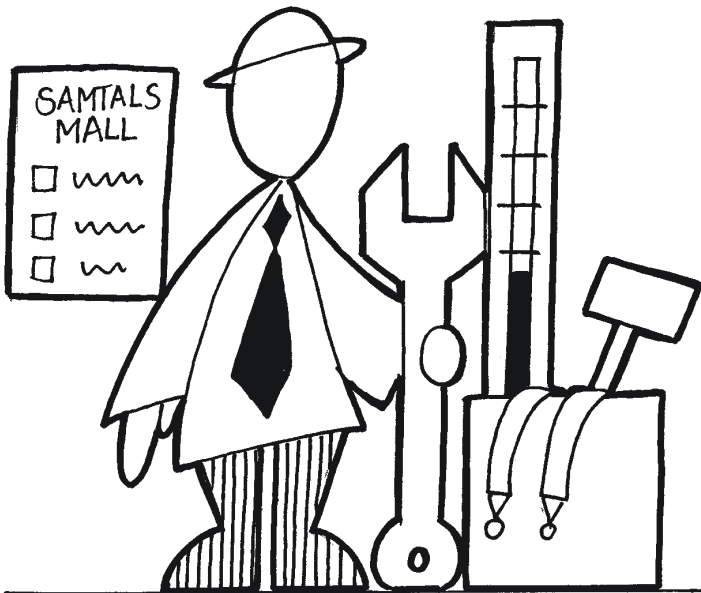
Traditionell konsultmetodik brukar ofta bestå av olika steg. Först genomförs en analys. När den är klar presenterar konsulten de åtgärdsbehov som framkommit av den. Företaget funderar på åtgärdsbehoven och genomför kanske några av dem. Efter en tid följs aktiviteterna upp och utvärderas.

I Naturmetoden arbetar vi med kundrelationscirkeln, vilket är en metodik att under återkommande korta möten över en längre tidsperiod utveckla företaget genom att föra ett målinriktat samtal om framtids- och åtgärdsbehov, ställa frågor och tillföra omvärldskunskap och successivt genomföra och utvärdera. Åtgärdsbehoven genomförs så fort det är lämpligt, utvärdering sker löpande och ibland först efter några år.

Sammanfattningsvis kan man säga att allt går in i varandra och går inte att hålla isär. Rätt vad det är kan behov av ny framtidsdialog uppstå osv.

Från koncept- metoden

till naturmetoden



Konceptmetoden

Analysen genomförs enligt olika koncept som konsulten har tillgång till. T ex Bunker, Forster. Tillväxtbarometer

Genomförandena är separerade från analysen och består också ofta av olika koncept eller utvecklingsprogram som konsulten kan eller känner till.

Exempel

Se till din marknad
Marknadsundersökning
Ekonomiutbildning
osv

Därefter tillämpas kunskaperna

Naturmetoden

Analys, genomförande, uppföljning går hand i hand .

Åtgärdsförslagen testas i verkligheten samtidigt som företaget tillförs kunskap på området, åtgärderna utvärderas löpande och justeras vid behov, nya verklighetstest osv.

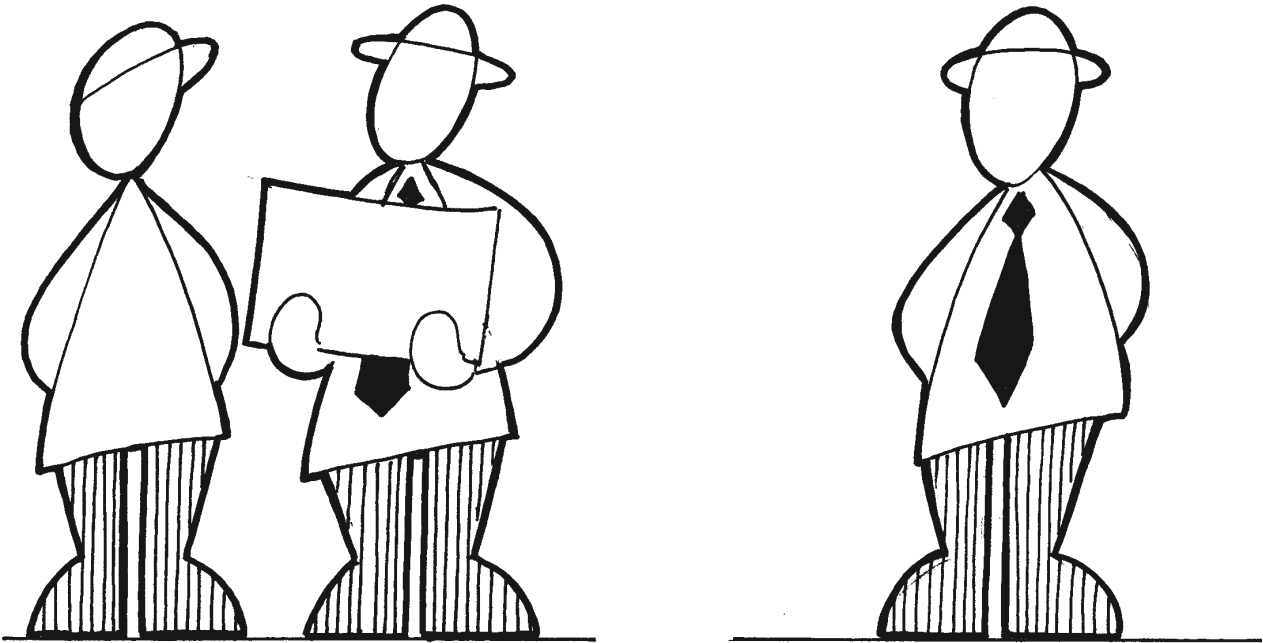
Exempel

Företaget får dialogstöd att ringa in ett nytt kundsegment, tillförs kunskaper om hur man bearbetar det, ringer eller besöker eller liknade, fortfarande med hjälp av konsult som tillför kunskaper osv,

Löpande kunskapsstöd för att företaget självt ska ta över och sköta den ekonomiska redovisningen mm.

Tillämpningen sker direkt i verkligheten

Från avlasta kundkonsulting till händerna på ryggenkonsulting

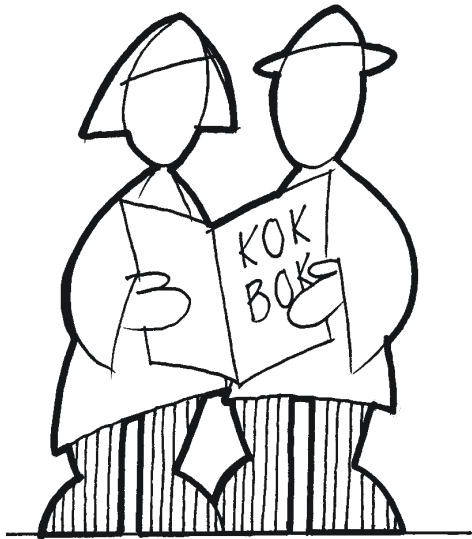


Det är vanligt att konsulten försöker avlasta kunden genom att göra saker åt honom. Vid naturmetoden är grundsynen att öka kundens förmåga att genomföra olika aktiviteter och åtgärder. Vi använder oss därför av "hjälp till självhjälp pedagogik".

Det är kunden som tar fram framtidsplanerna, gör åtgärdsförslag och genomför åtgärderna. Vi tillför kunskaper och driver på arbetet. Det är alltså företaget som gör arbetet och genomför åtgärderna med kunskapsstöd från oss eller annan extern hjälp än ALMI.

Resultatet av vår insats är det som kunden åstadkommer med hjälp av de kunskaper vi tillfört.

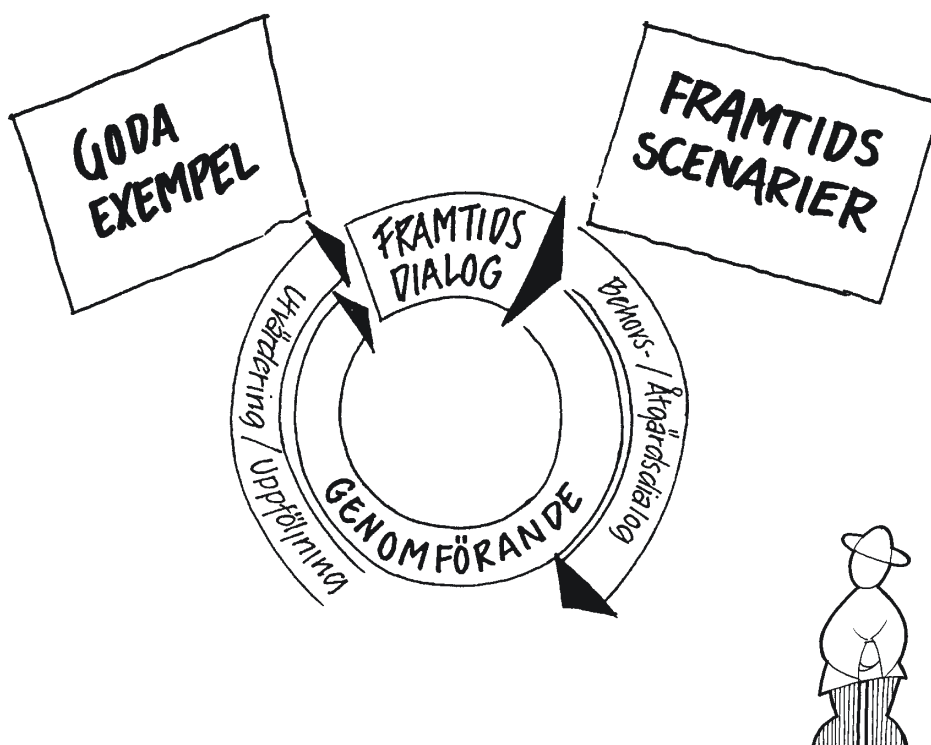
Från lösnings- förslag till omvärlds- kunskap



Traditionell konsulting arbetar ju som vi tidigare sagt ofta med en nulägesanalys och konsulten försöker komma med olika lösningsförslag

Naturmetoden bygger på att tillföra omvärldskunskap. De tre hörnelarna i metoden är:

- Konsulten behärskar **dialogpedagogik** dvs. kan ställa frågor och driva på utvecklingen.
- Konsulten tillför **goda exempel** dvs. har kunskaper om hur andra företag gör.
- Konsulten tillför **framtidsscenarioer** dvs. kan måla upp olika framtidsscenarioer för företaget.



Sammanfattning

De olika faserna i vårt arbetssätt är för det första **framtidssdialogen** för att tillsammans forma en bild av vart företaget vill nå. Den andra fasen är **behovs- och åtgärdsdialogen** då åtgärdsplanen för att nå framtidssbilden tas fram.

Snitttiden på denna del är ca 4 månader. Korta möten och mellan dessa löser företaget olika uppgifter. Konsulten har händerna på ryggen.

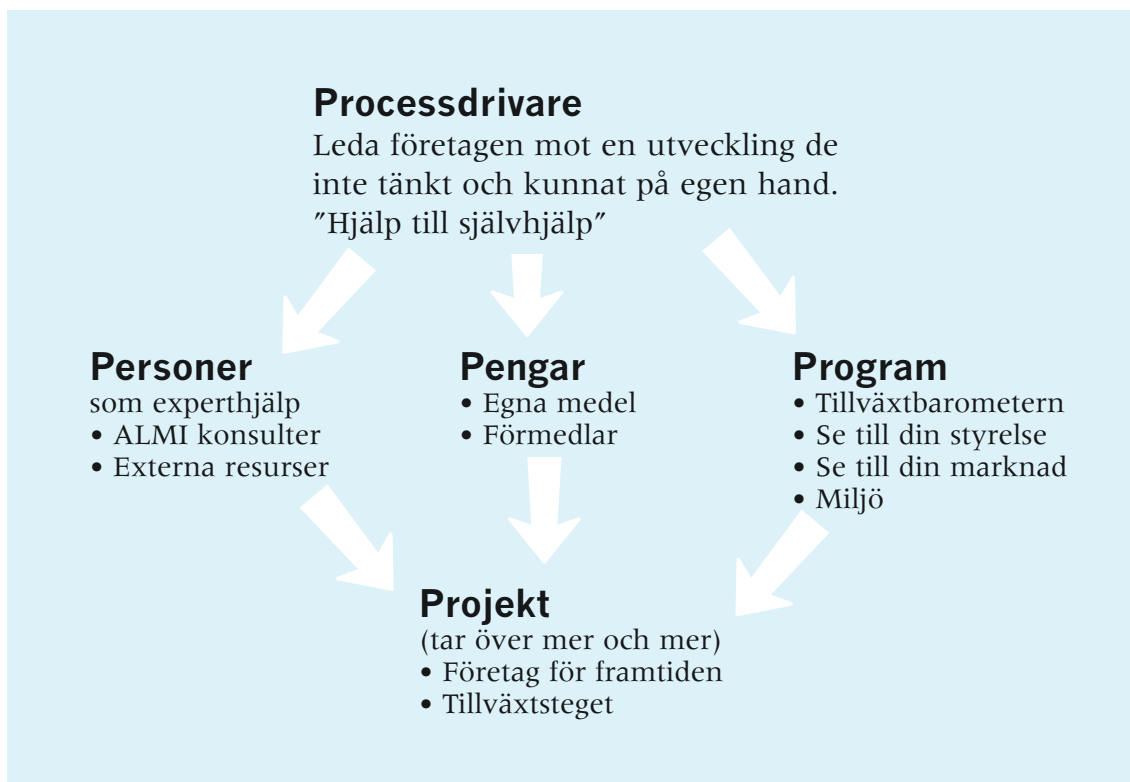
Därför i tredje fasen ska aktiviteterna genomföras. Observera att genomförandena kan löpa parallellt med behovs/åtgärdsdialogen. Vår roll i **genomförandefasen** är framför allt att vara pådrivare. Dessutom är det nödvändigt att löpande följa upp att aktiviteterna får förväntade effekter.

Snitttiden är ca 9 månader. Successivt **utvärderas aktiviteterna**. Hela utvecklingsprocessen i ett företag tar mellan 1-1,5 år. Nu har företaget lärt sig metodiken och kan genomföra utvecklingsarbetet på egen hand. Tar hjälp vid behov.

Vi ställer frågor, tillför omvärldskunskap i form av goda exempel om hur andra företag gör och hjälper till att måla upp framtidsscenarier. Företaget genomför åtgärderna med kunskapsstöd från oss eller annan extern hjälp.

Resultatet av vår insats är det som kunden åstadkommer med hjälp av de kunskaper vi tillför.

ALMI:s arbetssätt



Så här brukar vi beskriva vårt arbetssätt. ALMIs roll är att vara "processdrivare" i företagen och med hjälp till självhjälp pedagogik leda företaget mot en förändring de inte tänkt eller kunnat på egen hand.

Vid behov tar vi hjälp av experter. Vi använder sällan hela verktyg men som experthjälp kan delar av verktygen användas. Vi tror inte på längre utvecklingsprogram då företagen måste handla så snabbt. När ett företag t ex ska göra en viss marknadssatsning är vår pedagogik att ge honom kunskapsstöd direkt i den satsningen. Kunskapen för detta kan vi då hämta från Se till din marknad.

Vi stöttar som processdrivare också med ekonomisk rådgivning (pengar), men tar alltid in någon annan konsult vid låneutredningar.

Till sist jobbar vi mer i projektform. Dels för att det är en bra arbetsform, dels för att finansiera en större verksamhet än vad anslagen tillåter.