

Mälardalens högskola  
Akademin för Innovation, design och teknik  
INO325

# Kompetensutveckling för ökad innovationsförmåga i småföretag

Christin Ankarstrand & Johanna Egenor Lohman

Examensuppsats i innovationsteknik, 15hp, HT 2014-01-07

Handledare: Erik Bjurström

Examinator: Tomas Backström

Inlämningsdatum

2014-01-07

## TACK

Vi vill tacka alla respondenter för att de har avsatt sin redan dyrbara tid för att delta i intervjuer samt att de var villiga att dela med sig av sina erfarenheter och upplevelser av projektet "Making Space for Competence". Det uppskattar vi otroligt mycket och vi önskar er all lycka med er fortsatta utveckling.

Vi vill även tacka våra familjer för all stöttning under examensarbetets gång.

## SAMMANFATTNING

De senaste åren kan vi se ett ökat intresse för lärande i organisationer och kompetensutveckling. Detta menar många forskare och beslutsfattare är en väsentlig del för produktivitet, konkurrenskraft och innovation. (Kock, Gill & Ellström, 2008) Innovationer är vanligtvis en frukt av flera olika personers kreativa förmåga, deras samarbete, erfarenheter och kompletterande kunskaper (Leonard & Swap, 1999). 96,3% av företagen i Sverige är småföretag ([www.scb.se](http://www.scb.se)). Småföretag och entreprenörer ses som särskilt viktiga för sysselsättning och tillväxt i näringslivet. Trots många initiativ, saknas lösningar i samhället som är väl anpassade till deras speciella behov och förutsättningar. (<http://www.regeringen.se>). Denna examensuppsats är en kvalitativ studie bestående av semistrukturerade intervjuer som syftar till att undersöka ett kompetensutvecklingsprojekt för småföretagare, vilket syftar till att stödja småföretagares utveckling genom att möjliggöra samverkan och kompetensutveckling. Hansson (2005) beskriver kompetensutveckling som ett mål att förse kompetens till företaget. Dalin (1997) och Hansson (2005) beskriver samverkan som en aspekt av kompetens. För att småföretag ska kunna frodas bör de utveckla externa relationer med andra aktörer som har förmågan att stötta företaget i dess företagsutvecklande. Ska småföretagare kunna flytta sina positioner mot ökad framgång och lönsamhet krävs externa resurser. (Street & Ann-Frances, 2007) Under intervjuerna framkommer respondenternas upplevelser av samverkan under projektets gång och upplevelsen av möjlighet till kommande samverkan som delad. Några av respondenterna uttrycker att samverkan har till viss del stärkt de band som redan funnits genom att mötet har gett en större inblick i de andra företagens verksamhet. Enligt hälften av respondenterna upplevs de för företaget specifika kompetensutvecklingsaktiviteterna som företaget varit i behov av som det viktigaste bidraget till verksamheten.

*Nyckelord: samverkan, lära av varandra, kompetensutvecklingsprojekt, innovation, begränsad rationalitet.*

## ABSTRACT

Over the last couple of years an increased interest of learning in organizations and competence development has been noticed. Many researchers and decisionmakers are of the opinion that this is an important part of productivity, competitiveness and innovation. (Kock, Gill & Ellström, 2008) Innovations are usually the fruit of several individuals creative ability, their cooperation, experiences and their additional knowledge (Leonard & Swap, 1999). 96.3% of the companies in Sweden are small business.([www.scb.se](http://www.scb.se)) Small business and entrepreneurs are seen as especially importance of employment and the growth of the economy in spite of many initiatives there is a lack of solutions in the society that are well adjusted to the specific needs and prerequisites (<http://www.regeringen.se>). This essay is a qualitative study consisting of semi structured interviews with the purpose of examining a project of competence development with the aim of supporting small business development through enabling interaction and competence development. Hansson (2005) describes competence development as an objective for providing. Dalin (1997) and Hansson (2005) describe interaction as an aspect of competence. In order for small business to be able to thrive external relations with other businesses with the ability to support the company in its development should be developed. In order for small businesses to be more successful and profitable external resources are needed. (Street & Ann-Frances, 2007) During the interviews it was revealed that the respondents experiences of interaction during the course of the project and the experience of the possibilities for future interaction was parted. Some of the respondents expresses that the interaction to some extent has strengthened existing bonds of interaction by enlarged insight in the other companies business. According to half of the respondents the specific activities of competence development with the respondent was in need of is experienced as the most important contribution to the business.

*Keywords: interaction, learning from each other, competence development project, innovation, bounded rationality.*



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1.0 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>2.0 PROBLEMLÅGGRUND</b> .....	<b>2</b>
2.1 FORSKNINGSPRÅGOR .....	2
<b>3.0 SYFTE</b> .....	<b>3</b>
3.1 INNOVATIONSBIDRAG .....	3
3.2 AVGRÄNSNINGAR .....	3
<b>4.0 METOD</b> .....	<b>4</b>
4.1 KVALITATIV STUDIE.....	4
4.1.1 Induktivt/ abduktivt arbetssätt.....	4
4.2 INTERVJUER .....	5
4.2.1 Intervjuguide .....	5
4.3 KONTAKT MED RESPONDENTER .....	6
4.3.1 Urval av Respondenter.....	6
4.4 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER OCH TRANSKRIBERING.....	7
4.5 ANALYSMETOD OCH ANALYSFÖRFARANDE.....	8
4.6 ETIK.....	8
<b>5.0 TEORI</b> .....	<b>9</b>
5.1 INNOVATION .....	9
5.1.1 Inkrementell/radikal innovation.....	10
5.2 KOMPETENS- FORMELL OCH REELL .....	11
5.3 INTELEKTUELLT, EMOTIONELLT OCH SOCIALT KAPITAL .....	12
5.4 KOMPETENSUTVECKLING .....	13
5.5 SAMVERKAN.....	14
5.6 BEGRÄNSAD RATIONALITET.....	15
<b>6.0 EMPIRI</b> .....	<b>17</b>
6.1 MAKING SPACE FOR COMPETENCE.....	17
6.1.1 Projektets mål.....	17
6.2 SAMVERKAN .....	18
6.3 SAMVERKAN- ATT LÄRA AV VARANDRA .....	19
6.4 FÖRLORADE SAMVERKANSMÖJLIGHETER .....	20
6.5 INDIVIDUELLT ENGAGEMANG OCH ANSVAR I PROJEKTET .....	21
<b>7.0 ANALYS</b> .....	<b>23</b>
7.1 SAMVERKAN .....	23
7.2 SAMVERKAN – ATT LÄRA AV VARANDRA .....	23
7.3 FÖRLORADE SAMVERKANS MÖJLIGHETER.....	24
7.4 INDIVIDUELLT ENGAGEMANG OCH ANSVAR I PROJEKTET .....	25
<b>8.0 DISKUSSION</b> .....	<b>27</b>
8.1 FÖRTYDLIGANDE AV SVAREN PÅ FRÅGESTÄLLNINGARNA .....	28
8.2 METODDISKUSSION .....	29
<b>9.0 SLUTSATSER</b> .....	<b>30</b>

<b>10.0 FÖRSLAG PÅ FÖRBÄTTRINGAR.....</b>	<b>30</b>
10.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING.....	31
<b>11.0 REFERENSER .....</b>	<b>32</b>
11.1 LITTERATUR.....	32
11.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	33
11.3 MUNTliga KÄLLOR .....	34
<b>BILAGOR.....</b>	<b>35</b>
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE.....	35
<i>Frågor till Deltagare</i> .....	35
BILAGA 2. PROJEKT BESKRIVNING AV MAKING SPACE FOR COMPETENCE .....	36
MAKING SPACE FOR COMPETENCE.....	36

## 1.0 INLEDNING

*”Innovation börjar med människan. Det är människor som får idéer och utvecklar kunskap. Det är människor som använder sin kunskap, kompetens och erfarenhet i nya lösningar i sitt företagande, på sin arbetsplats, på sin fritid eller som konsumenter. Sveriges innovationsförmåga är avgörande för att kunna möta de utmaningar och möjligheter som den globala ekonomin innebär.”* (Annie Lööf, [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se))

De senaste åren kan vi se ett ökat intresse för lärande i organisationer och kompetensutveckling. Detta menar många forskare och beslutsfattare är en väsentlig del för produktivitet, konkurrenskraft och innovation. (Kock, Gill & Ellström, 2008)

Innovation handlar om tillväxt och är ett stort begrepp med många nyanser. För företag så handlar innovation till stor del om överlevnad vilket bland annat Bessant och Tidd (2011) beskriver. Ett företag som inte förändrar vad den erbjuder och/eller sättet detta skapas och erbjuds på marknaden kan innebära stora problem då förändring bidrar till stärkt konkurrenskraft där innovation är en strategisk resurs för att leda företaget mot sina mål. För att företag ska kunna leva upp till detta så krävs en ledare som faktiskt strävar efter tillväxt, en driven, passionerad ledare med en vision om sitt företagande och som kämpar mot det målet. Ett slags personlighetsdrag som Burns (2011) benämner som entreprenör. Bessant och Tidd (2011) beskriver hur innovativa entreprenörer behöver ha förmågan att identifiera och använda sig av ett bredare fält av yttre resurser och källor av kunskap än sin konventionella motsvarighet och inkludera samverkan med privat och offentlig sektor. Alltså, att man i större utsträckning än sina givna konkurrenter kan identifiera en stor bredd av samverkanspartners inom flera skilda områden då dessa kan möjliggöra tillgång till kompetens, stimulans och leda till att nya tankar och idéer föds vilket i sin tur kan leda till att företaget utvecklas och på så vis stärker och/eller breddar sin position på marknaden. Små innovativa företag anses vara viktiga för entreprenöriell anda och innovation (Andersson & Lööf, 2012). Världen är föränderlig, det är en utmaning att konstant prova nya vinklar för att hantera den och kämpa för företagets överlevnad. Företag som inte märker att de behöver förändras försvinner helt medan de som faktiskt utvecklar sin verksamhet kan använda detta för att utveckla sitt företag. (Bessant & Tidd 2011)

Småföretagare anses ha lättare att förändras då deras organisation är mer flexibel än stora företag. Detta på grund av snabbare reaktioner på förändring av efterfrågan och kortare kommunikationsvägar samt färre beslutsfattare. Detta menar Lindholm- Dahlstrand gör att småföretagarna spelar en avgörande roll för utvecklingen av det svenska näringslivet (Lindholm-Dahlstrand, 2004). För att öka småföretagares konkurrenskraft och möjlighet till tillväxt så finns olika stödfunktioner i Sverige samt kompetensutvecklingsprojekt i varierad regi. I denna examensuppsats ska författarna intervjua deltagare i kompetensutvecklingsprojektet ”Making Space for Competence” för att få ta del av deras upplevelser och erfarenheter, med syfte att få förståelse för hur man kan arbeta för att stödja småföretagares utveckling genom att möjliggöra samverkan och kompetensutveckling.



## 2.0 PROBLEMBAKGRUND

Enligt aktuella siffror från november 2012 så bestod 96,3% av företagen i Sverige av småföretag, det vill säga företag med 0-9 anställda ([www.scb.se](http://www.scb.se)). I småföretagsdelegationens rapport nr3 (SOU 1998:77) angående kompetens i småföretag beskrivs hur lärande är en strategisk faktor för arbete, ekonomisk tillväxt och välfärdsutveckling. Här beskrivs småföretag och entreprenörer som särskilt viktiga för sysselsättning och tillväxt i näringslivet. Denna delegation konstaterar att *"småföretagens kompetensförsörjning är ett område där företagare anser att det, trots många initiativ, saknas lösningar i samhället som är väl anpassade till deras speciella behov och förutsättningar."* ([www.regeringen.se](http://www.regeringen.se))

Kompetensutveckling är mer komplicerat i småföretag än i större företag då småföretagen har mycket olika förutsättningar och verksamhetsinriktningar (allt från högteknologiska exportföretag till lokala service- eller hantverksföretag) där utbildningsnivån i regel är lägre än i större företag. Det kompetensutvecklingsutbud som finns att tillgå är oftast allt för generellt för att möta småföretagens mycket specifika behov som oftast uppenbarar sig vid akuta problemsituationer. Småföretagare lever med alltför hög arbetsbelastning och tidspress för att kunna avsätta tid till kompetensutvecklande aktiviteter. ([www.regeringen.se](http://www.regeringen.se))

### 2.1 FORSKNINGSPRÅGOR

- Vilka faktorer krävs för att möjliggöra samverkan mellan deltagare i ett kompetensutvecklingsprojekt som "Making Space for Competence"?
- Vilka faktorer hindrar småföretagares möjlighet till kompetensutveckling?

## 3.0 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att undersöka om projekt som ”Making Space for Competence” är ett lämpligt forum för att stödja småföretagares utveckling genom att möjliggöra samverkan och kompetensutveckling.

### 3.1 INNOVATIONSBIDRAG

Innovationsbidraget i denna uppsats blir att föreslå möjliga förbättringar för framtida kompetensutvecklingsprojekt för småföretagare. Utvecklingsprojekt för småföretagare är viktiga då småföretagare som grupp är särskilt viktiga för sysselsättning och tillväxt i näringslivet. Dessa presenteras i slutet av uppsatsen i form av förslag på aspekter att ta med i beaktan vid utformandet av och i arbetet med liknande projekt.

### 3.2 AVGRÄNSNINGAR

Författarna har valt att fokusera på kompetensutvecklingsprojektet ”Making Space for Competence” som bedrivits lokalt i Eskilstuna. Ytterligare avgränsningar i examensuppsatsen har gjorts genom att fokusera på områden som samverkan samt faktorer som hindrar/möjliggör kompetensutveckling hos småföretagare.

## 4.0 METOD

*I detta avsnitt presenteras den metod som använts för denna examensuppsats samt metoder för insamlandet och analyserandet av data.*

### 4.1 KVALITATIV STUDIE

Som metod att inhämta empiriska fakta i denna examensuppsats anser författarna att en kvalitativ studie är lämpligast. Detta då författarna önskar ta del av individuella upplevelser och erfarenheter som respondenterna erhållit under projektet ”Making Space for Competens”. Enligt Bryman (2011) baseras kvalitativa studier på ord vid insamling och analys av data (Bryman, 2011).

För att besvara vår forskningsfråga har vi valt att utföra intervjuer, med den ansvarige projektledaren, representant från styrrådet och med deltagande företagare i kompetensutvecklingsprojektet, samt en intervju med projektets följeforskare. Den för författarna mest intressanta informationen anses kunna komma ur intervjuer med de deltagande företagarna då deras upplevelser och erfarenheter av projektet är det stoff som speglar resultatet av projektet ”Making Space for Competence”. För att få en fylligare bild av projektet anses även projektledare och representant från styrrådet kunna bidra till en fylligare bild, då deras erfarenheter även innefattar arbetet med planering och verkställande av de olika kompetensutvecklingsaktiviteter som de deltagande företagarna tog del av. För att ytterligare fördjupa författarnas insikt i projektet ”Making Space for Competence” intervjuades även den följeforskare som anlitas av projektledningen. Följeforskaren delgav författarna sina erfarenheter och resultat av de undersökningar denne utfört under projektets gång, ett givande samtal som kom att bekräfta många av de tankarna som väckts hos författarna under de intervjuer som utförts fram till dess.

#### 4.1.1 INDUKTIVT/ ABDUKTIVT ARBETSSÄTT

Författarna har i denna uppsats inspirerats av ett induktivt angreppssätt. Ett induktivt angreppssätt syftar till en process där man kommer att dra slutsatser grundat på den utförda empiriundersökningen, alltså att en teori är resultatet av den forskningsinsats man utfört (Bryman, 2011). Författarna har i sitt arbete med denna uppsats haft ett stöd av teorier kring kompetensutveckling inför utformandet av intervjuguiden och insamlandet av data. Christensen (2004) beskriver Poppers (1959) åsikt om att det inte existerar några förutsättningslösa eller teoribefriade observationer. Teorier påverkar alltid vårt förhållande till omvärlden och människor har även ett selektivt förhållande till sin omvärld. (Christensen,

2004) Abduktion utgår från empiriska fakta och liknar induktion på så sätt att dessa utgör sammanfattande slutledningar utifrån empiri men abduktion bidrar till att skapa nya begrepp. I förfarandet av en abduktiv ansats i sitt undersökande arbete rör sig arbetsprocessen mellan den inom området befintliga teorin och den empiriska undersökning man utför och därigenom låter en förståelse för det fenomen man undersöker stegvis växa fram. (Alvesson & Skoldberg, 2008) Begreppet abduktion förklaras som den kreativa, ofta intuitiva formuleringen av helt nya hypoteser för att förklara iakttagelser som inte kan omfattas av existerande teorier (Wedin & Sandell 2004). Detta sätt att dra slutsatser upplever författarna bättre beskriver den process som arbetet med denna examensuppsats utformats till. Författarna har genom sina studier redan en förförståelse samt har redan bekantat sig med många teorier inom området. Denna grund tillsammans med empiriska fynd och därefter påfyllning av ytterligare teoretiskt stoff leder fram till de avslutande tankarna, slutledningen, i examensuppsatsens avslutande diskussion.

## 4.2 INTERVJUER

Författarna har valt att utföra semistrukturerade intervjuer bestående av öppna frågor samt sonderingsfrågor och dessa kom att utformas i en intervjuguide. Författarna önskade ta del av de intervjuades åsikter, upplevelser och erfarenheter kring kompetensutvecklingsprojektet ”Making Space for Competence”. Semistrukturerad intervju är en form av kvalitativ intervju och i en sådan är just de intervjuades åsikter och upplevelser relevanta. Att inte styra den intervjuade alltför mycket genom exempelvis alltför ledande frågor öppnar upp möjligheten för friare svar. Med hjälp av öppna frågor kan man få ett väl utvecklat svar man inte förväntat sig (Bryman, 2002). Svar som i detta fall kan vara av stor betydelse då författarna önskar få insikt i deltagarnas erfarenheter och upplevelser. Sonderingsfrågornas syfte är att de intervjuade ska ges tillfälle att reflektera en aning över sitt svar och sedan ytterligare kunna förklara, fördjupa och utveckla sina tankar (Bryman, 2002).

### 4.2.1 INTERVJUGUIDE

En intervjuguide är en lista av specifika teman som man önskar beröra under intervjun, alltså en kortare minneslista över de områden man önskar undersöka. Vid upprättande av en intervjuguide behöver man ha i åtanke vad man behöver ha för information från respondenten för att kunna besvara de frågeställningar man utgår ifrån i sitt arbete. En intervjuguide behöver inte följas till punkt och pricka då kvalitativa semi-strukturerade intervjuer tenderar att formas efter den intervjuades svar. Ordning och formulering kan komma att ändras beroende på den intervjuades sätt att förstå, tolka och svara på frågorna. Intervjuprocessen är på grund av detta flexibel och det viktigaste i slutändan är att få svar. (Bryman, 2002). För att utforma intervjuguiden utgick författarna från två olika teman, samverkan och det upplevda behovet av kompetensutveckling. Det lades stor vikt vid val av ord och formuleringar för att

ingen värdering skulle kunna anas i frågorna vilket var viktigt för att respondentens svar inte skulle komma att färgas av en upplevd förväntan på svaret. Det lades också ett fokus på att undvika att använda begrepp som skulle kunna upplevas som otydliga, akademiska eller skulle kunna kräva någon slags förförståelse inom det område författarna valt att undersöka i denna examensuppsats. Detta berör Blumer (1954) då denne beskriver att användandet av definitiva begrepp i en kvalitativ forskning ska ske med försiktighet, då begreppet kan uppfattas som fördelaktigt eller kanske negativt av mottagaren, i stället för att dess tänkta användning nås. Begrepp ska användas på ett sådant sätt att forskaren ger en allmän bild av det den letar efter. Dock får inte formuleringen bli alltför allmän då den istället inte ger någon användbar utgångspunkt utan istället blir alltför vid och obestämd. (Blumer, 1954)

### 4.3 KONTAKT MED RESPONDENTER

Författarna valde att kontakta tilltänkta respondenter genom telefonsamtal istället för via mailkontakt. Detta då författarna antog att en personlig kontakt via telefon skulle öka sannolikheten för ett möjligt deltagande i en eventuell intervju. Författarna skulle även kunna ge svar på eventuella frågor som respondenterna skulle kunna ha angående deras eventuella deltagande i en intervju samt underlättade telefonsamtalen för ett snabbt svar och planering för utförandet av intervjuerna. Vid en del av fallen uppföljdes telefonsamtalen med mailkontakt, då vid de tillfällen en del av de tilltänkta respondenterna ville få tillgång till ett urval av datum och tider för intervju att välja bland.

#### 4.3.1 URVAL AV RESPONDENTER

Respondenterna i denna uppsats är ett urval av kunskapsintensiva småföretagare med olika inriktningar på verksamhet som verkar inom Munktell Science Park och Helekooperhuset i Eskilstuna samt deltog i projektet ”Making Space for Competence”. Författarna gjorde bedömningen att samtliga deltagande företag i projektet inte skulle vara möjligt att intervjua under den begränsade tidsperiod som kan viga åt empiriska undersökningar under denna examensuppsats. Cirka tio intervjuer ansågs följaktligen vara ett rimligt antal intervjuer att kunna bearbeta under de tio veckor som fanns till förfogande, för att kunna besvara examensuppsatsens frågeställningar.

Projektledaren för ”Making Space for Competence” distribuerade kontaktuppgifter till de av denne utvalda företagen. Författarna gavs inte tillgång till fullständigt deltagarregister då projektledaren av integritetsskäl inte ville lämna ut ett fullständigt deltagarregister. Förfarandet vid urval av intervjuade hade kommit att se annorlunda ut om författarna hade fått styra över detta själva. En för författarna idealisk situation hade varit att få ta del av en förteckning av samtliga 45 företag och de dryga 100 medarbetare som fanns representerade från dessa företag. Utifrån dessa hade ett slumpmässigt urval kunnat göras vilket möjligtvis

hade komma att påverka resultatet av de intervjuer som utfördes. Projektledaren förklarar att de deltagare i projektet som denne förmedlade kontaktuppgifter till skulle valts för att bilda en representativ vidd av projektets deltagare.

I projektbeskrivningen finns beskrivet att projektet skall omfatta tre utvecklingsmiljöer i Eskilstuna Munktell science park, Helekopterhuset och Sisters in business men ingen av de kontaktuppgifter som författarna försågs med kom att tillhöra någon av företagen på utvecklingsmiljön "Sisters in business". Författarna har mailat projektledaren med frågor rörande projektdeltagande av dessa företagare men inte fått något svar. Självfallet hade författarna velat intervjua någon av dessa företagare för att få en mer komplett bild av erfarenheterna och upplevelserna av deltagandet i projektet.

Av 11 tillfrågade potentiella respondenter, (av 12 distribuerade kontakter) valde endast en att avböja tillfrågan om deltagande. Detta på grund av att personen upplevde sig inte ha deltagit tillräckligt i projektet för att vilja uttala sig om det. Denna åsikt återfanns hos ytterligare en tillfrågad men denne valde att delta ändå. Den 12:e kontakten gick inte att nå och efter flertalet försök valde författarna att inte fortsätta kontaktförsöken.

#### 4.4 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER OCH TRANSKRIBERING

Tio intervjuer genomfördes mellan torsdagen den 28 november 2013 och tisdagen den tionde december 2013 på respondenternas valda plats. De intervjuande fick själva komma att bestämma var intervjun skulle komma att ske, detta för att få bästa möjliga omständigheter för intervjun då den intervjuade möjligen kan komma att känna sig mer avslappnad i en för denne bekant miljö. Båda författarna deltog i samtliga intervjuer, fördelningen av uppgifter under intervjun bestod i att den ene ansvarade för att ställa de frågor som framarbetats i intervjuguiden medan den andre ansvarade för att se till att alla frågor berördes samt bidrog med uppföljande kompletterande frågor om svaren upplevdes vaga. Intervjuerna varade i snitt 20 minuter och spelades in för att kunna transkriberas. Inspelningarna skedde med hjälp av inspelningsfunktionen på båda författarnas smartphones, dubbel inspelning för att försäkras om att materialet inte av misstag kom att förloras. Genom att spela in en intervju finns möjlighet att gå tillbaka till ljudupptagningen för att ta del av de olika nyanser och sinnesstämningar frågorna väcker under intervjun. Ytterligare fördel med inspelning är att återigen kunna ta del av speciella fraser och uttryck som annars riskerar att gå förlorade, vilket är risken om endast anteckningar förs. (Bryman, 2002).

Transkriberingarna av intervjuerna skedde redan samma dag som intervjun ägde rum. Detta för att ha en tydlig minnesbild av och känsla för intervjun. De dagar fler än en intervju utfördes så ansvarade författarna för transkribering av var sin intervju. De dagarna en intervju utfördes så delades ljudmaterialet upp i två delar som transkriberades samtidigt. Samtliga transkriberingar skedde i samma rum, detta för att tankar och idéer skulle kunna dryftas när de uppkom. Transkribering bidrar till att förbättra minnet av intervjun då upprepade

genomgångar kan göras samt att det underlättar en noggrannare analys. Likaså möjliggör transkribering granskning i form av sekundäranalys. (Bryman, 2002).

#### 4.5 ANALYSMETOD OCH ANALYSFÖRFARANDE

Den insamlade empiriska data analyseras genom empiristyrd tematisk analys. Tematisk analys går ut på att av centrala teman och subteman sorteras strukturerat under olika övergripande begrepp efter noggrann genomgång av den insamlade data. (Bryman, 2011) Redan under intervjuernas gång kom många tankar och funderingar att väckas, intressanta fynd som väckte frågor vilka resulterade i diskussioner mellan författarna. Efter utförandet och transkribering av intervjuerna utfördes noggranna genomläsningar av var och en av författarna. Var och en av genomläsningarna med fokus på ett specifikt tema som valts ut (samverkan och kompetensutveckling) och låg till grund för skapandet av intervjuguiden. Efter detta adderades författarnas stoff för att utesluta att ingen information av vikt gått förlorad och det hela avslutades med ytterligare en genomläsning, gemensam denna gång. Detta förfarande skedde för var och en av transkriberingarna från intervjuerna. Den tematiska analysen resulterade i att empirin utmynnade i 4 teman samverkan, samverkan att lära av andra, förlorade samverkans möjligheter samt individuellt engagemang och ansvar i projektet. Efter detta kom de tematiskt utformade empiriska data att ligga till grund för det kommande analysavsnittet där empirin och de utvalda teorierna kom att belysa varandra.

#### 4.6 ETIK

Författarna upplever inte att det finns några större etiska problem med undersökningen då hälsa eller välmående inte kom att äventyras genom experiment eller dylikt. Däremot utgicks det från vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Författarna tog hänsyn till och informerade om konfidentialitetskravet och nyttjandekravet som informationskravet där syftet med undersökningen presenteras, vetenskapen om att deltagandet är frivilligt och när som helst kan avslutas utan konsekvenser för deltagaren, samt vetenskap om undersökningens olika moment (Vetenskapsrådet, 1995). Författarna upprättade ett informerat samtycke där den intervjuades rättigheter och författarnas skyldigheter redogjordes för, i detta fanns även information om ljudupptagning, om att detta material skulle komma att transkriberas men endast om den intervjuande godkände till detta. Samtliga intervjuande godkände och signerade det informerade samtycket och fick i sin tur en egen kopia med författarnas signaturer som garanterar konfidentialitet.

## 5.0 TEORI

*I detta avsnitt presenteras den litteratur inom områden som författarna anser vara relevanta för denna uppsats.*

### 5.1 INNOVATION

*”Innovation handlar om nya eller bättre sätt att skapa värden för samhälle, företag och individer. Innovationer är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och i omvärlden. Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé. Värdet som skapas kan ta många former- ekonomiska, sociala eller miljömässiga värden.”*  
(www.regeringen.se)

Mintzberg (1983) definierar innovation som medlen som gör det möjligt att bryta sig ur etablerade mönster. Kanter (1983) definierar innovation som genererandet, acceptansen och implementation av nya idéer, processer, produkter och tjänster som involverar kreativt användande och originellt uppfinnande. Innovation kan ta många former men enligt Bessant och Tidd (2011) kan de reduceras ner till fyra olika dimensioner av förändring (4P).

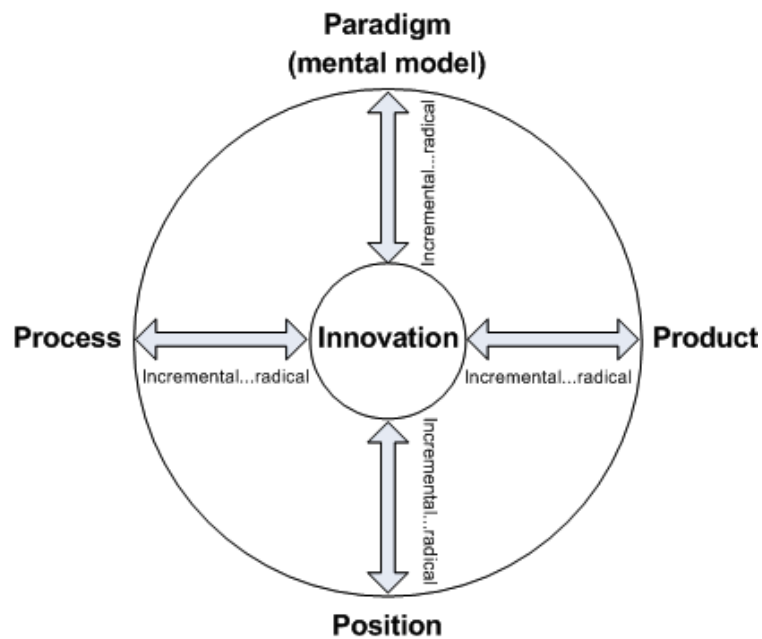
- Produktinnovation- förändring i vad ett företag erbjuder, kan bestå av vara eller tjänst.
- Processinnovation- förändring i hur vara eller tjänst skapas och/eller levereras.
- Positionsinnovation- förändring av kontexten för vara och/eller tjänst.
- Paradigminnovation- förändring av den mentala modell av vad företaget eller organisationen erbjuder. (Bessant & Tidd, 2011)

De flesta företag pratar om innovation och det är många som försöker att vara innovativa, men det är få som lyckas. Innovation är ofta förknippat med risker vilket är skrämmande för många företagare. (Pervaiz, 1998) Innovation är motorn i förändring och att undvika förändring är farligt för företag (Bessant & Tidd, 2011)(Pervaiz, 1998). Innovationer drivs av individers förmåga att se kopplingar och kunna förutse möjligheter för att kunna utnyttja dem (Bessant & Tidd, 2011). Innovationer är vanligtvis en frukt av flera olika personers kreativa förmåga, deras samarbete, erfarenheter och kompletterande kunskaper. Det är på detta vis de allra flesta världsomvälvande uppfinningarna har uppkommit. (Leonard & Swap, 1999)



### 5.1.1 INKREMENTELL/RADIKAL INNOVATION

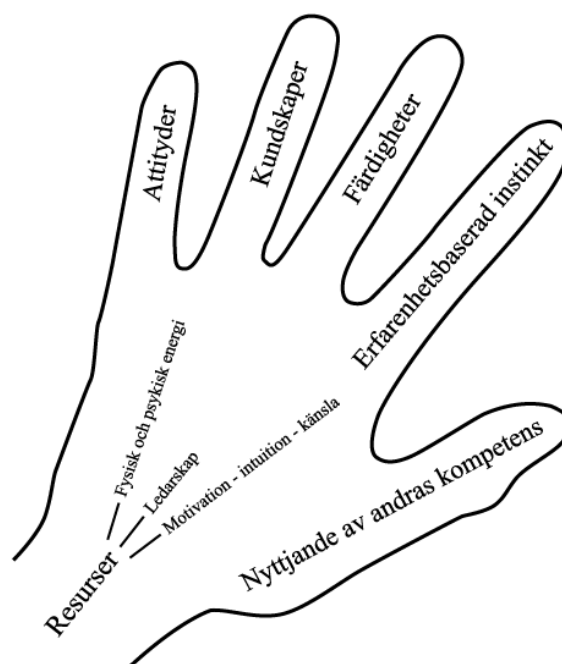
Inom de 4 dimensioner som modell 1. beskriver kan innovation även klassas/uppskattas på en skala som sträcker sig från inkrementell innovation till radikal innovation. En inkrementell innovation beskrivs som en mindre förbättring, att göra vad man gör fast bättre. En radikal innovation å andra sidan innebär en fullkomlig förändring i något man gör, en utveckling som förändrar hur vi uppfattar och använder just detta. (Bessant & Tidd, 2011)



Modell 1. *Illustrering av de olika dimensionerna av innovation* (Bessant & Tidd, 2011).

## 5.2 KOMPETENS- FORMELL OCH REELL

Dalin(1997) beskriver kompetens som tvåeggad, bestående av formell och reell kompetens. Den formella kompetensen är kunskaper och färdigheter dokumenterade genom examina eller prov. Den reella kompetensen beskrivs som den kompetens som kommer till uttryck genom arbetet. Vidare utvecklar han förklaringen av reell kompetens genom liknelsen av en hand där varje finger uttrycker en aspekt av den reella kompetensen.

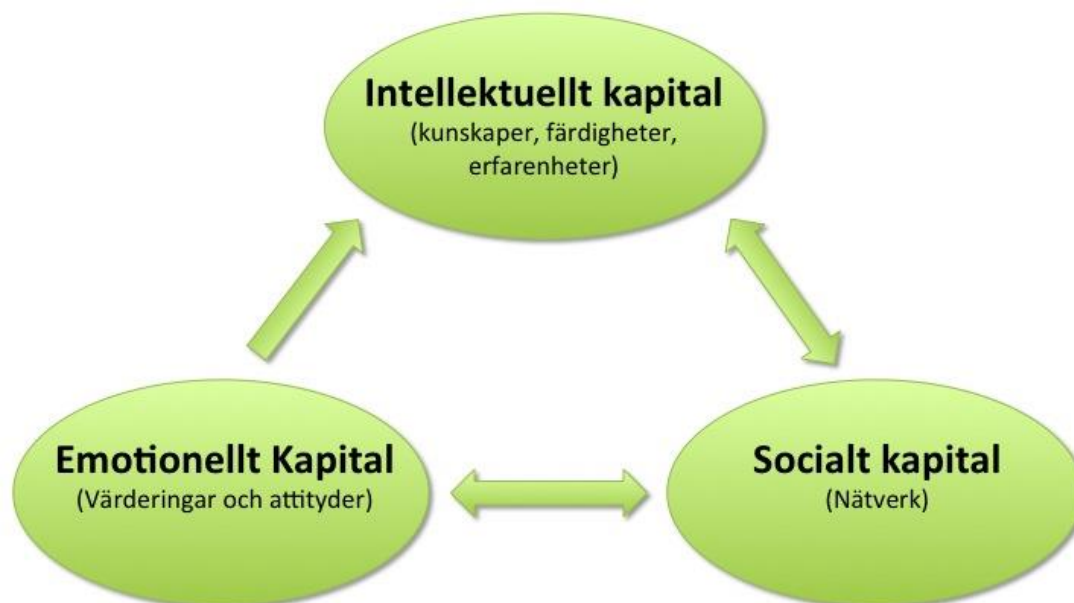


Modell 2. Egen bearbetning av Dalins modell som beskriver reell kompetens(Dalin, 1997 s.17).

Den första aspekten, attityder styr individens förståelse av omvärlden, dennes professionella val, livsstil osv. Andra aspekten, kunskaper, både de praktiska och teoretiska kunskaper individen besitter. Den tredje aspekten, består av individens tekniska och sociala färdigheter. Erfarenhetsbaserad insikt är den fjärde aspekten, insikt som bara kan fås genom praktisk erfarenhet, denna kan vara avgörande för huruvida resultatet av arbetet individen utför blir bra eller ej. Denna aspekt är mycket svår att beskriva eller förklara då den utvecklas genom erfarenhet och arbete och därefter förkroppsligas ur den enskilde individen. Nyttjandet av andras kompetens är den sista och femte aspekten, som kretsar kring nätverk, att bygga upp nätverk, ta del av andras kompetenser och dela med sig av sina egna kompetenser för att kunna lösa problem. Utöver dessa aspekter tillägger Dalin resurser, dessa bör bestå av motivation, intuition och känsla, fysisk och psykisk energi, ledarskap och organisering av arbetet. Ett företags säregna kompetenser, både synliga och osynliga, kan också benämnas som tillgångar. Exempel på de synliga kompetenserna är faktorer som kontrakt, design, patent, varumärke etc. De synliga kompetenserna är exempelvis hastiga reaktioner på förändrade krav och behov, stort engagemang och medarbetarnas kompetens.(Dalin, 1997)

### 5.3 INTELEKTUELLT, EMOTIONELLT OCH SOCIALT KAPITAL

Hansson(2005) presenterar en modell som baseras på Colemans(1995) arbete om emotionell intelligens samt Putnam(2001) och Colemans(1998) arbeten om socialt kapital. Med hjälp av denna modell vill Hansson vidga perspektivet på kompetens.



Modell 3.0 *Egen bearbetning av beskrivning av Intellektuellt, emotionellt och socialt kapital*(Hanson, 2005 s.77).

#### Intellektuellt kapital:

Det intellektuella kapitalet består av tre delar, den första delen handlar om kunskaper, ”veta vad”; dessa kan lätt delas med andra genom exempelvis databaser och genom utbildningar, vilket i sin tur kan komma att påverka människors attityder och förändra deras perspektiv. Den andra delen handlar om färdigheter, ”veta hur”; genom förtroende, övning, att lära av sina framgångar och misstag samt att få tid för reflektion och återkoppling kan människor utveckla sina färdigheter. Den tredje delen handlar om erfarenhet, ”veta varför”; att förstå hur saker hänger ihop och vad som är väsentligt.

#### Emotionellt kapital:

Det emotionella kapitalet består av värderingar och attityder, ”känna varför”; vilket är av stor betydelse för hur människor använder sig av det intellektuella kapitalet och påverkas av

rådande kultur, ledningsform, organisationskultur samt de befintliga belöningsystemen i företaget.

Socialt kapital:

Socialt kapital handlar om nätverkande, ”veta vem”; Att nätverka är ett effektivt sätt att ta del av kunskap och erfarenhet och på så sätt bygga sin egen kompetens.(Hansson, 2005)

#### 5.4 KOMPETENSUTVECKLING

Hansson(2005) beskriver kompetensutveckling som ett mål att förse kompetens till företaget. En kompetensutveckling som leder till produktivitet, värde för kunder, värde för verksamheten men även för verksamhetens framtida produktivitet och kunder. För att denna utveckling ska kunna ske krävs lärande, detta lärande behöver i sin tur tillfälle och vilja att lära och utvecklas. Tillfälle så som plats och möjlighet samt andra individer att dela och få kunskap från.(Hansson, 2005) Enligt Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidsson(2012) ligger individens personliga motivation och engagemang till grund för möjligheten till lärande. Individen kan få bra utvecklingsmöjligheter men det krävs dock att individen är både motiverad och engagerad för att lärandet ska ske. (Nilsson m.fl., 2012)(Hansson, 2005) Antilla(1997) menar att alla berörda i utveckling av kompetens, från ledare till deltagare, måste ta sin del av ansvaret för att kompetensutvecklingen ska ge nytta. Detta ansvar är något som måste komma frivilligt från de berörda individerna. Även om det måste vara frivilligt så går det att motivera individerna och då måste det enligt Antilla(1997) finnas eller skapas

*”a) en insikt om och en gemensam syn på kompetenskrav och befintlig kompetens,*

*b) en delaktighet i fastställandet av kompetenskrav, kartläggning av befintlig kompetens och prioriteringar,*

*c) ett ansvarstagande för genomförandet av kompetensutvecklingen. Oavsett om det gäller den enskilde medarbetarens egen, avdelningens eller organisationens kompetens”(Antilla, 1997 s.135).*

Kompetensutveckling är en process och denna sker inte bara i en människa utan även mellan människor.(Hansson, 2005) Nilsson, m.fl.(2012) beskriver de goda effekterna av kompetensutveckling som ökad kvalitet, produktivitet samt innovationsförmåga. Dock finns det även svårigheter med kompetensutveckling som man måste ta med i beaktande, hur kan man försäkra sig om att de effekter som nåtts har varit till följd av kompetensutvecklingen? Samt att individ- och miljöfaktorer kan ligga till hinder för de goda effekterna av kompetensutveckling (Nilsson, m.fl. 2012). Bessant & Tidd(2011) menar att en viktig strategi för företagare handlar om att lära av andra. Att imitera andra i hur de arbetar är en mycket framgångsrik strategi för att hitta källor till innovation (Bessant& Tidd, 2011). Genom att arbeta tillsammans med andra och att använda de nya erfarenheterna av detta samarbete lär vi oss nya saker. Vi ökar även vår insikt av hur dessa företeelser fungerar. Detta gemensamma lärande kan ske på olika vis.(Hansson, 2005) Kompetens kan bland annat utvecklas genom

skapandet av nya kontaktnät(Antilla, 1997). Kunskap som skapas eller erhålles utan direkt koppling till företagets verksamhet kommer inte heller att bidra till att skapa värde i företaget. Kunskap utan värde är blott information.(Stewart, 1997) Företag måste ha en förmåga att kunna anpassa sig inom sitt område, att kunna förändra sig vartefter de kringliggande omständigheterna förändras. Det är också av stor vikt att utveckla en förmåga att alltid ifrågasätta sig själv samt stärka sin beredskap så att företaget kan agera strukturerat och snabbt när det krävs. För att ett företag ska kunna åstadkomma förändring krävs kunskapsutveckling, vilket kräver att det finns en process där nya kunskapsområden görs tillgängliga.(Norman, 2011)

## 5.5 SAMVERKAN

För att småföretag ska kunna frodas bör de utveckla externa relationer med andra aktörer som har förmågan att stötta företaget i dess företagsutvecklande. Ska småföretagare kunna flytta sina positioner mot ökad framgång och lönsamhet krävs externa resurser.(Street & Ann-Frances, 2007) Företagare som samverkar kan dra nytta av varandras likheter men även varandras olikheter och därigenom tillsammans bidra till varandras ökade konkurrenskraft och tillväxt(Selegård, 2011). Utmaningen med samverkan är att förbättra möjliggörandet av kunskapsflöde in och ut ur företaget, att utbyta kunskaper likväl som varor och tjänster, vilket kräver att företaget anstränger sig för att hitta och skapa relationer med relevanta aktörer för samverkan som i sin tur kan möjliggöra innovation(Bessant & Tidd, 2011).

Genom samverkan kan företag erhålla kompetensöverföring, breddande av perspektiv på kunskaper och erfarenhet, vilket kan vara mycket utvecklande. Kompetensutveckling underlättas och förstärks på detta vis.(Hansson, 2005) Nätverk kan bestå av olika typer av yrkesmässiga kontakter, expertgrupper, vänner från studietiden och/eller andra utbildningar, sociala kontakter o.s.v. Dessa kan skapas genom exempelvis aktiviteter som möjliggör dessa kontakter med människor och även samverkan med kunder, leverantörer och deltagande i projekt.(Hansson, 2005) Nätverkstänkande blir mer och mer en del av ett företags förmåga att framgångsrikt bygga och använda sig av relationer för att kunna öka företagets konkurrenskraft.(Yen, 2009)

Ledare av grupper som syftar till att genomföra en kreativ process kan till att börja med sätta ihop gruppen för att deltagarna ska komplettera varandra. Genom att göra detta blir gruppen tvärfunktionell och på så sätt ökar chansen för gruppen att komma på och utveckla mer innovativa lösningar än vad en homogen grupp skulle ha gjort.(Leonard & Swap, 1999) Genom att arbeta tillsammans i grupper ökar möjligheterna även för lärande.(Hansson, 2005)

Frans Johansson(2004) beskriver ett fenomen som han kallar skärningspunkter. Dessa skärningspunkter kan nås när olika områden möts och något nytt föds ur detta nya möte. I skärningspunkter uppstår alltså möjligheter att skapa banbrytande idéer. En skärningspunkt är inte en fysisk plats, utan något som sker i en person eller i mötet mellan människor och kopplingarna mellan dem. Med områden menar författaren discipliner, kulturer och sfärer.

Det kan alltså vara allt mellan himmel och jord; trädgårdsarbete, snickeri, träning, matlagning, matematik, kirurgi etc. Dessa områden kan man specialisera sig inom genom utbildning, arbetslivserfarenhet, eller så kan det vara utvecklat som en hobby, det kan även vara traditioner eller andra livserfarenheter. En person som i sitt yrke även använder sig av kunskaper som byggts när denne utforskat sin hobby, och därigenom gör viktiga framsteg i sin profession har nått en skärningspunkt. Ett annat exempel är när ett företag anställer människor med olika yrken och bakgrunder för att de tillsammans ska generera lösningar och produkter som är förenliga med företaget de är anställda på. Att nå skärningspunkter är enligt Johansson(2004) den bästa möjligheten för innovation.

Små företag är oftast mer aktiv i lokal samverkan och är mer sannolika att vara inblandade i inkrementella innovationer på den inhemska marknaden, allt eftersom uppstartsföretaget växer så växer de även ”ur” sina nätverk, vilka då byts ut och vidgas. Detta skapar både möjlighet och krav på högre grader av innovation. Var företaget väljer att lokalisera sig är speciellt viktigt för uppstartsföretag, geografisk närhet ökar sannolikheten för samverkan och ökar uppmuntran av rörlighet av kompetens mellan företagen. Dessa vinster tenderar dock att minska i takt med att företaget växer.(Bessant & Tidd, 2011)

## 5.6 BEGRÄNSAD RATIONALITET

Rationalitetsidén, att människor väljer det bästa alternativet, har varit det generella antagandet bland både traditionella ekonomer och psykologer som en underliggande grundsats i beslutsteorier. Resonemanget har varit att i den perfekta världen kan beslutsfattare ta med alla möjligheter i området gällande för beslutet och välja det som ger bäst utfall. Tyvärr så ser det inte så ut i världen. (Herling, 2003) Teorin om begränsad rationalitet handlar om att när en människa fattar ett beslut så begränsas dennes rationalitet av den information personen besitter, kognitiva begränsningar hos människan och den begränsade tid personen har för att fatta beslutet. På så sätt är människan bara delvist rationell vid beslutsfattande, övrig tid är personer känslomässiga och irrelevanta i sina handlingar. (Williamsson, 1981) Information kräver stor uppmärksamhet av den som hanterar den. På grund av detta krävs sätt att hantera den begränsade mängd uppmärksamhet ett företag kan hantera och dess krav på företaget. Om inte ledningen i ett företag förmår att rikta företagets uppmärksamhet mot relevanta frågor så kan arbetet vara utan värde. Alltså, när det sker förändringar i omgivningen eller inom det egna företaget, ökar informationsflödet och bristen på uppmärksamhet blir på så vis en kritisk sak för ledningen.(Simon, 1971) Då människor sällan har fullständig information tillgänglig samt en begränsad tid så fattas oftast beslut efter en strategi som går ut på att ta den bästa informationen och ignorera resten. Slutsatser och val blir på så vis inte fattade på helt optimala grunder. I stället för att ta all tillgänglig information i beaktan så startar beslutsfattandestrategin genom att en hastig ja/nej bedömning görs. Om resultatet av denna är tillfredsställande så stannar processen här och denne antar att sin bedömning är bra nog. Om bedömningen å andra sidan inte fungerar så görs en ny hastig ja/nej bedömning till dess att ett tillfredsställande svar nås.(Gingorenzer & Goldstein, 1996) Herling (2003) menar att

principen om begränsad rationalitet inte gör att valen som vi gör nödvändigtvis är fel. Utan han menar att vi oftast gör val innan vi har tagit med alla möjligheter i beräkningen. Om vi kan bredda våra teoretiska perspektiv för att kunna förstå olika möjliga alternativ och synpunkter kan vi således göra bättre val. Vidare menar Herling (2003) att ansvariga för utveckling av kompetens måste vara medvetna om konsekvenserna som begränsad rationalitet medför vid beslutsfattande.

## 6.0 EMPIRI

*I detta avsnitt presenteras en beskrivning av projektet "Making Space for Competence" samt resultaten av de utförda intervjuerna.*

### 6.1 MAKING SPACE FOR COMPETENCE

Projektet "Making Space for Competence" är ett kompetensutvecklingsprojekt som har bedrivits under våren 2012 till och med januari 2014, finansierat av Svenska ESF-rådet (rådet för Europeiska socialfonden i Sverige), vilket är en statlig myndighet som bl.a. syftar till att ge stöd till både individer som företag för att de ska kunna utvecklas vartefter arbetslivets krav ökar). I projektet deltog cirka 45 företag inom tre utvecklingsmiljöer i Eskilstuna. Dessa var utvecklingsmiljöerna Munktell Science Park(MSP), Helekopterhuset AB(HH) och Sisters in business(SIB).

Inom MSP finns ca 90 kunskapsintensiva företag samlade på samma plats. ([www.esf.se](http://www.esf.se))

*"Munktell Science Park vill skapa en samverkan kring kompetensutveckling för att stärka individerna som driver de små kunskapsintensiva företagen."* ([www.esf.se](http://www.esf.se))

HH är en utvecklingsmiljö där ett tio-tal kunskapsintensiva företag verkar och där de små företagen får stöttning inom olika områden för att underlätta för småföretagen med t.ex. ekonomi, juridiska råd, och it- funktioner. ([www.esf.se](http://www.esf.se))

SIB är också en liten utvecklingsmiljö som drivs av två personer som coachar och hjälper till i utvecklingen av företag och idéer. Utvecklingsmiljön fungerar även som en nätverksplats. ([www.esf.se](http://www.esf.se))

#### 6.1.1 PROJEKTETS MÅL

Projektets övergripande mål är att strategisk kompetensutveckling och samverkan både lokalt som globalt ska bidra till att öka de små företagens utveckling. Relevant individanpassad utbildning och samverkan samt nätverkande dels lokalt och regionalt men även på global nivå är behov som enligt projektbeskrivningen(se bilaga två) finns hos företagen inom utvecklingsmiljöerna MSP, HH och SIB i Eskilstuna. Ett av huvudproblemen i projektet är att kompetensutveckling är dyrt och tar tid och därav inte blir prioriterat hos småföretagare. ([www.esf.se](http://www.esf.se))



## 6.2 SAMVERKAN

Respondent ett (projektledaren) beskriver hur man från projektledningens sida varje halvår bjudit in till stora gemensamma träffar där man försökt samla hela projektet för att företagen skulle hitta nya samarbetspartners. Respondent tre berättar att denne upplever Eskilstuna som en mycket nätverksintensiv stad där man deltar i många nätverk. Respondent tre har i detta projekt, ur nätverkssynpunkt, inte knutit nya kontakter utan stärkt de band respondenten har genom att få större inblick i de andra företagens verksamhet och mött fler människor i de olika företagen. Detta då respondenten upplever att det varit en stor öppenhet bland deltagarna vid gemensamma träffar, vidare beskrivs att just dialogen och det personliga mötet varit den stora behållningen av deltagandet i projektet samt att andra har blivit medvetna om just detta företags verksamhet. Detta har gett resultat, inte bara genom att man fått närmre kontakt att arbeta med utan även genom att man nu tack vare den större insynen hos de andra företagen kan hjälpa till att sälja in dem i olika sammanhang. Enligt respondent tre bidrar detta till att de deltagande företagen kan hjälpa varandra vilket gör det intressant för detta företag att faktiskt vara placerad i en utvecklingsmiljö.

Respondent fyra upplever precis som respondent tre att projektet resulterat i ett närmre samarbete med företagare på den andra utvecklingsmiljön, men även till viss del i den egna. Inte på så sätt att det resulterat i ökad försäljning men det tros kunna bli möjligt allteftersom nätverket byggs vidare och utvecklas då respondenten är relativt ny företagare och inte har skapat sig ett nätverk förrän nu. Däremot upplevs inte mötet med andra företagare ha bidragit till utveckling av sitt arbetssätt eller nya tankar kring det vardagliga arbetet, hur de andra arbetar upplevs inte som applicerbart på det egna företaget.

Respondenten fem beskriver att de deltagare denne mött har lett till att det har knutits nya kontakter inom projektet och det ses möjlighet att eventuellt påbörja samarbete med en annan aktör. Vidare beskriver dock respondent fem att visst är det givande och utvecklande att träffa andra företagare men att det var mer gynnande för de nya medarbetarna i företaget som inte redan har en insyn i de olika företagen och människorna i dessa kretsar. Enligt respondent fem är Eskilstuna är inte en stor stad och företaget hade redan en stor insikt i de företagen som finns inom de båda utvecklingsmiljöerna. Detta företag hade bättre gynnats av att möta företagare utanför utvecklingsmiljöerna i detta projekt.

Respondent sex tar även möjligheten att behålla kontakten med föreläsare vars kunskaper kan komma bli användbara i framtiden.

På frågan om några nya kontakter knutits under projektet ”Making Space for Competence” så berättar respondent åtta att ytterst få nya kontakter har knutits. Orsaken till det uppges vara att de själva är så pass nischade samt på grund av att grupperna i utbildningarna varit så pass små och bestått av deltagare hemmahörande i MSP. De andra deltagarna har heller inte bestått av personer som skulle kunna fylla ett eventuellt samverkansbehov. Företagets behov av eventuella samverkanspartners beskrivs finnas i andra branscher än deltagare i detta projekt

eller några samverkanspartners som MSP kan erbjuda. Vidare berättar respondenten att skapa nya kontakter inte heller var ett syfte med deltagandet, eller ett behov de upplevde då de själva redan aktivt finner, odlar och har kontakter.

När respondent tio (följeforskaren) frågade deltagarna om vilken typ av samverkan de var i behov av blev svaren allt från nätverk till tajt affärssamarbete. Respondenten menar att

*”samverkan inte går att definiera, det står för mycket olika saker och man måste vara medveten om att människor uppfattar samverkan och dess betydelse olika, vilket gör att det blir viktigt att lyfta den frågan”*(respondent tio, fölieforskaren)

### 6.3 SAMVERKAN- ATT LÄRA AV VARANDRA

Respondent ett (projektledaren) menar att man i detta projekt ville

*”skapa ett incitament för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte mellan företag genom att upphandla utbildningar där flera företag deltar tillsammans.”* (respondent ett, projektledaren)

Respondent tre beskriver hur de i sitt företag delar och sprider ny kunskap, som erhållits i projektet, med andra på MSP, man har delat med sig till andra som visat intresse. Respondenten berättar att den kom att inse hur värdefullt deras deltagande i projektet var för företaget och att de har fått vissa insikter kring hur man genom att möta yngre kollegor kan få tillgång till en mer uppdaterad syn på arbetsmetoder. Dessa nya insikter kuggar i de egna kunskaperna, arbetet blir roligare, mer spännande och öppnar upp för nya möjligheter.

Möjligheten att möta och få presentera sig för andra företagare beskriver respondenten sex som mycket givande då denne ditintills upplevs sig själv som ganska anonym som företagare. Vidare beskrivs en stor nytta att vid vissa tillfällen ha möjlighet att ta del av och dela med sig av den problematik man upplever i sitt företag, genom att vara öppna med sina problem, få och även ge hjälp och stöd. Det fanns också en stor behållning av att dessa deltagare var verksamma i andra branscher.

*”det är viktigt att kunna korsa saker, att inte ägna sig åt alltför mycket navelskåderi och specialisering, jag tror vi behöver mer renässans!”* (Respondent sex)

Respondent sju berättar att denne knappt deltagit i gemensamma kompetensutvecklingsaktiviteter. Ett par av erfarenheterna respondent sju erhållit under projektets gång har resulterat i att man utvecklat delar av sitt vardagliga arbete. Ett möte med en kollega från ett annat företag i samma bransch fast från en annan del av Sverige bidrog till samtal på respondent sju:s företag om hur man arbetar på företaget. Detta samtal ledde så till en förändring av arbetssättet inspirerat av mötet med kollegan från det andra företaget. Utöver detta utbyte med kollegan från annat företag har nätverkandet inte gett några nya kontakter eller nya möjligheter.

Samtliga av de kompetensutvecklingsaktiviteter respondent tre deltagit i har på ett eller annat sätt gett tankar och verktyg som införlivats i det vardagliga arbetet som kom att stärka medarbetares kompetens inom nya områden vilket lett till att man breddat det utbud man erbjuder sina kunder. Dessutom beskrivs hur kompetensutvecklingen bidragit till en ökad förståelse för hur kunden arbetar och hur dennes behov ser ut.

#### 6.4 FÖRLORADE SAMVERKANSMÖJLIGHETER

Vid intervjuer med deltagarna i början av projektet kom det fram två saker berättar respondent tio (följeforskaren). Brist på information- deltagarna visste inte vad det här var. Och då la man det åt sidan. Vad kan det bero på? Det fanns information att få. Samtidigt som man inte gått ut tillräckligt kraftfullt med information vid rätt tidpunkt. Det andra var att deltagarna ville ha individuell utbildning med spets på.

Respondent nio upplevde att deltagare blev inlussad och buntade i större grupper där deltagarna hade närliggande behov. Inga nya kontakter har erhållits genom projektet, respondent nio inser att detta till stor del beror på att denne inte deltagit i de mer breda och gemensamma aktiviteterna. Respondent nio uttrycker att denne redan har ett bra kontaktnät inom MSP och kom därför att fokusera på utbildningar istället för samverkan, fastän informationen kring projektet som gavs gällande nätverkan och samverkans möjligheter tillsammans med de kompetenshöjande insatserna var vad som skulle komma att vara behållningen i projektet.

Respondent tre uttrycker att vissa aktiviteter i projektet har varit alldeles för breda och allmängiltiga i sitt upplägg och därför heller inte kommit att bli matnyttig i verksamheten. Respondenten upplever att det från projektledningens sida funnits en ambition att sträva efter att få med så mycket information som möjligt i utbildningarna. Detta upplever respondenten i vissa fall har resulterat i en otillräcklig nivå och irrelevans för dessa yrkesverksamma deltagare. Detta är något som även respondent fyra och sex uttrycker.

Till en början upplevde respondent fem de olika kompetenshöjande aktiviteterna som mycket generella. Dessa var irrelevanta för företaget och respondenten upplevde att man från projektledningens sida ”klumpade ihop” grupper av deltagare alltför generellt. Men efter att företaget själv kartlagt och beskrivit sina behov så svarade projektledningen väl upp till dessa behov och aktiviteterna har på så sätt upplevts som skraddarsydda och mycket användbara. Enligt respondent fem, respondent sju och respondent åtta upplevs de för företaget specifika kompetensutvecklingsaktiviteterna som företaget varit i behov av som det viktigaste bidraget till verksamheten.

*”Det är i de stora gemensamma träffarna som vi försökt skapa möjlighet för företagen att hitta nya samarbetspartners”* (respondent ett, projektledaren)

## 6.5 INDIVIDUELLT ENGAGEMANG OCH ANSVAR I PROJEKTET

Respondenten fyra beskriver en öppenhet mot kompetensutvecklingsaktiviteter som inte nödvändigtvis är direkt kopplat till den dagliga verksamheten och har även deltagit i sådana. Den kunskap dessa aktiviteter resulterat beskrivs kunna anpassas och komma att användas i det dagliga arbetet. Respondenten ser ett värde i kompetensutvecklingsaktiviteter utan uppenbar vinning för företaget då denna kunskap kan komma att vinklas för att passa företagets behov.

Respondent sex upplevde kompetensutvecklingsaktiviteterna som bra och resonerar som så att dessa möjligheter till kompetensutveckling blir vad man gör dem till i stor utsträckning och att denne gjort vad den kunnat för att resultatet ska bli så relevant som möjligt.

*”Jag har sett till att det blivit relevant för mig”* (respondent sex)

Respondent ett (projektledaren) berättar att det var tänkt att deltagarna initialt själva skulle reflektera kring sina behov inför detta projekt.

*”Det kanske man individuellt hade behövt göra ett större förtydligande, då alla inte insett detta. Vad innebär det här för ditt företag? Vad behöver du?”* (respondent ett, projektledaren)

Respondent tre beskriver att denne uppfattar att projektledningen varit lyhörda, gjort uppföljningar för att tydliggöra vilka behov företaget verkligen hade. På detta vis har de själva kunnat påverka vilka aktiviteter de senare kom att delta i.

Respondent sju berättar att då dennes företag själva hade stor möjlighet att påverka sina kompetenshöjande aktiviteter bidrog detta till att man faktiskt gjorde en ordentlig översyn för att identifiera sina faktiska behov. Att utföra denna översyn var mycket nyttig för företaget, deras översyn resulterade i mycket specifika insatser och på så sätt har projektet visat sig vara mer betydelsefullt än företaget till en början hade trott.

Respondent nio beslutade sig för att i projektets sista skede enbart önska en specifik utbildning och då motivera och strida för att kunna få just den inom ramen av projektet. Detta aktiva engagemang återfinns även hos respondent fem, respondent sju, samt respondent åtta som samtliga beskriver att de själva aktivt uttrönat sina egna behov. Respondent tre visar även på ett stort engagemang men skiljer sig från dessa då denne även deltagit i många gemensamma kompetensutvecklingsaktiviteter och sett stor behållning av dem.

Respondent fyra har upplevt det som svårt att ta tid för att delta i olika aktiviteter inom projektet, hur väl dessa aktiviteter passat in i schemat har varit avgörande för om denne deltagit eller inte. Ett eget bristande engagemang har även det legat till stor grund för huruvida respondenten valt att ta del av aktiviteter som erbjudits i projektet. Denne har inte alltid prioriterat att ta del av den information som skickats till deltagarna.

Respondent två (representant från styrrådet) menar att ett projekt som är bidragsfinansierat och består av många deltagare är otroligt administrativt betungande. Tack vare projektets

omfattning har småföretagare fått möjlighet till kompetensutveckling finansierad av medel de annars inte haft tillgång till. Småföretagare i utvecklingsfas beskrivs av respondent två ha svårt att hinna med kompetensutveckling, dels för att kompetensbehoven förändras över tid men främst för att småföretagen då måste avsätta debiterbar tid som redan är knapp. Småföretagarna beskrivs vara väl medvetna av behovet för kompetensutveckling men det är tiden som inte räcker till. Att utbildningen är gratis betyder inte att det blir gratis, företagaren måste avsätta sin tid som annars skulle vara debiterbar. Något som samtliga respondenter berättar om är att de upplever det svårt att motivera kompetensutveckling och andra aktiviteter som inte är kopplade till den dagliga verksamheten på grund av begränsad tid och inkomstbortfallet detta skulle bära med sig.

Respondent fem beskriver hur kompetensutveckling tidigare ofta blivit bortprioriterat, vilket upplevs som ett problem då man varken tar reda på vad som behövs eller att se till att det verkligen blir av. Projektet har medfört mycket bra till företaget som respondent fem ser kan byggas vidare på.

Respondent två(representant från styrrådet) berättar att man från projektledningens sida förvånats över hur mycket arbete som behövts för att engagera och påminna deltagarna om vikten av deltagandet i de olika kompetensutvecklingsaktiviteterna. Respondent ett (projektledaren) menar att i ett sådant här projekt som "Making Space for Competence" är det viktigt att man som deltagare tar ansvar både för sig själv och projektets fortskridande. Det blir även viktigt att vara öppen och ha en dialog för att tillsammans kunna utveckla projektet vartefter det fortskrider. Respondenten uttrycker en förvåning över hur mycket projektledningen behövt motivera deltagarna.

## 7.0 ANALYS

*I detta avsnitt kommer författarna att analysera den empiriska data och de utvalda teorierna utifrån de fyra teman som empirin utmynnade i.*

### 7.1 SAMVERKAN

Det beskrivs av respondent ett (projektledaren) att man gett möjlighet till att hitta nya samarbetspartners då projektledningen varje halvår bjudit in till stora gemensamma träffar utöver den samverkan som var tänkt skulle ske under de olika kompetensutvecklande aktiviteterna. Street och Ann-Frances (2007) menar att för att småföretag ska kunna frodas bör de utveckla externa relationer med andra aktörer som har förmågan att stötta företaget i dess företagsutvecklande. Externa relationer krävs om småföretagare ska ha förmåga att flytta sina positioner mot ökad framgång och lönsamhet (Street& Ann-Frances, 2007),(Yen, 2009). Under intervjuerna framkommer respondenternas upplevelser av samverkan under projektets gång och upplevelsen av möjlighet till kommande samverkan som delad. Några uttrycker att samverkan har till viss del stärkt de band som redan funnits genom att mötet har gett en större inblick i de andra företagens verksamhet. Däremot beskriver flera respondenter att Eskilstuna redan innan projektet var en redan nätverksintensiv stad. Då Eskilstuna inte är en så stor stad fanns redan en stor insikt i de företag som verkar inom de båda utvecklingsmiljöerna. Det som framkommer att det som varit av intresse var att få insikt i de företag som verkar på den andra utvecklingsmiljön än sin egen. Då flera av respondenterna uttrycker att orsaken till att de valt att verka inom en utvecklingsmiljö är just möjligheten till samverkan. Bessant och Tidd (2011) menar att detta är speciellt viktigt för uppstartsföretag, då en geografisk närhet uppmuntrar rörligheten av kompetens mellan företagen. Respondenterna anser att de redan har insyn i utvecklingsmiljön de verkar inom. Bessant och Tidd (2011) menar att vartefter uppstartsföretag växer så växer de ur sina nätverk som måste vidgas och bytas ut. Flera av respondenterna uttrycker att de skulle gynnas i större utsträckning av samverkan med yttre aktörer. Företagare som samverkar kan dra nytta av varandras likheter men även varandras olikheter och därigenom tillsammans bidra till varandras ökade konkurrenskraft och tillväxt (Selegård, 2011). Genom att sätta ihop en tvärfunktionell grupp ökas möjligheterna till att deltagarnas olikheter ska komma att utveckla mer innovativa idéer och lösningar. (Leonard & Swap, 1999)

### 7.2 SAMVERKAN – ATT LÄRA AV VARANDRA

I projektets mål framgår det att relevant individanpassad utbildning, samverkan och nätverkande är vad företagarna behövde i detta projekt.

Respondent ett(projektledaren) berättar att man ville *”skapa ett incitament för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte mellan företag genom att upphandla utbildningar där flera företag deltar tillsammans.”* (respondent ett, projektledaren)

Kompetensutveckling är en process och denna sker inte bara i en människa utan även i ett samspel mellan människor. (Hansson, 2005) Bessant och Tidd (2011) menar att utmaningen i att samverka med andra företag ligger i att förbättra de möjligheter till kunskapsflöde som kommer in och går ut ur företaget. Att imitera andra i deras sätt att arbeta är ett sätt att utveckla sin egen kunskap och på så sätt en källa till innovation. Respondent tre beskriver att man tack vare att möta yngre kollegor fått tillgång till en mer uppdaterad syn på arbetsmetoder. Dessa nya insikter har kuggat i de egna kunskaperna, arbetet har blivit roligare, mer spännande och öppnat upp för nya möjligheter. Även respondent sex upplever en stor nytta då denne har haft möjlighet att ta del av och dela med sig av den problematik man upplever i sitt företag, genom att vara öppna med sina problem, få och även ge hjälp och stöd. Respondent sju berättar om ett möte med en kollega från ett annat företag i samma bransch fast från en annan del av Sverige, bidrog till samtal inom företaget om hur man arbetar. Detta kom att leda till förändring av företagets arbetssätt. Innovationer är vanligtvis en frukt av flera olika personers kreativa förmåga, deras samarbete, erfarenheter och kompletterande kunskaper (Leonard & Swap, 1999). De kunskaper som lett till utveckling i dessa respondenters företag är samtliga resultatet av att möta och dela kunskaper med andra företagare som inte ingår i utvecklingsmiljöerna. Dalin (1997) menar att förmågan att ta del av andras kompetens och dela med sig av sin egen kompetens är en aspekt av en individs kompetens vilket bidrar till att kunna lösa problem. Detta belyser även Hansson (2005) Leonard och Swap (1999) menar att innovation vanligtvis skapas som ett resultat av olika individers kreativa förmåga, deras samarbete, olika erfarenheter samt deras kompletterande kunskaper. Respondent tre beskriver att aktiviteterna denne har deltagit i gett tankar och verktyg som införlivats i det vardagliga arbetet. Vilket har lett till att man breddat det utbud man erbjuder sina kunder. Enligt Nilsson m.fl. (2012) är de goda effekterna av kompetensutveckling en ökad kvalitet, produktivitet och innovationsförmåga.

### 7.3 FÖRLORADE SAMVERKANS MÖJLIGHETER

En återkommande åsikt hos respondenterna är att det är de specifika kompetensutvecklingsaktiviteterna som respondenterna deltagit i, inte de generella kompetensutvecklingsaktiviteterna som upplevs har varit det viktigaste bidraget till deras verksamheter. Respondent nio och respondent fem beskriver hur de upplevde att deltagarna blev buntade och ihop klumpade i allt för generella grupper. Respondent tre, respondent fyra och respondent sex uttrycker att vissa aktiviteter i projektet har varit alldeles för breda och allmängiltiga i sitt upplägg, vilket resulterat i en otillräcklig nivå och irrelevans för dessa yrkesverksamma deltagare. Kunskaperna kom därför inte att bli matnyttiga i verksamheterna. Stewart (1997) menar att kunskap måste ha koppling till företagets verksamhet för att kunna bidra till värdeskapande i företaget.

Vissa respondenter uttrycker att de har bortprioriterat de gemensamma träffarna då de ansåg att de inte hade något behov av dem. Respondent tio (följeforskaren) menar att man kanske inte förstår till fullo hur brett samverkansbegreppet är.

*”samverkan inte går att definiera, det står för mycket olika saker och man måste vara medveten om att människor uppfattar samverkan och dess betydelse olika, vilket gör att det blir viktigt att lyfta den frågan”*(respondent tio, följeforskaren)

Trots att respondent nio bortprioriterade dessa medger respondenten att denne insåg att behållningen utav deltagandet i projektet skulle vara bland annat samverkansmöjligheterna. Respondenterna har alltså fattat ett beslut att de inte ansåg att de hade behov av samverkan inom projektet. Gingerenzer och Goldstein (1996) menar att då människor sällan har fullständig information tillgänglig samt en begränsad tid så fattas oftast beslut efter en strategi som går ut på att ta den bästa informationen personen besitter och nöja sig med den utan att utforska alla möjligheter. På så sätt är människan bara delvis rationell och övrig tid är människor känslomässiga och irrelevanta i sina handlingar (Williamsson, 1981).

Respondent tre upplevde att projektledningen strävade efter att få med så mycket information som möjligt i utbildningarna. Simon (1971) menar att information kräver stor uppmärksamhet. Uppmärksamhet som företag har en begränsad mängd av, därför måste uppmärksamheten riktas mot relevanta frågor så att arbetet inte blir utan värde. Det vill säga det ökade informationsflödet och den begränsade mängd uppmärksamhet ett företag har måste tas i beaktan.

#### 7.4 INDIVIDUELLT ENGAGEMANG OCH ANSVAR I PROJEKTET

Respondent fyra och respondent sex beskriver båda två hur de ser fördelar med och möjligheterna i att anpassa kunskap utan uppenbar vinning för företaget till den egna verksamheten.

*”Jag har sett till att det blivit relevant för mig”* (respondent sex)

Bessant och Tidd (2011) menar att innovationer drivs av individers förmågor till att kunna se kopplingar och förutse möjligheter samt att kunna utnyttja dem. Hansson (2005) menar att för att utveckling ska kunna ske krävs ett lärande, vilket i sin tur kräver tillfälle och viljan att utvecklas. Nilsson m.fl (2011) menar att individens personliga engagemang och motivation är vad som ligger till grund för möjligheten till utveckling.

Respondent ett(projektledaren) berättar att det var tänkt att deltagarna initialt själva skulle reflektera kring sina behov. Respondent sju berättar att dennes företag tog tillvara på möjligheterna att påverka sitt deltagande i projektet, de gjorde en ordentlig översyn för att identifiera sina faktiska behov. Ett aktivt engagemang i projektdeltagandet återfinns även hos respondent nio, respondent fem samt respondent åtta som samtliga beskriver att de själva aktivt uttränat sina egna behov. Detta kan jämföras med respondent fyra som beskriver ett eget bristande engagemang. Denne har upplevt det som svårt att ta tid till att delta i olika aktiviteter och hur väl aktiviteterna har passat in i dennes schema har varit det avgörande i valet om att delta eller inte. Respondenten berättar även att denne inte alltid prioriterat att ta del av information som delgivits kring projektet. Respondent tio (följeforskaren) berättar att



informationen visst fanns men att den kanske inte var tillräckligt kraftfull eller förmedlades vid rätt tidpunkt.

Respondent ett (projektledaren) menar att det är viktigt att deltagare i ett projekt som "Making Space for Competence" tar sitt ansvar både för sig själv men även för projektets fortskridande.

*"Det kanske man individuellt hade behövt göra ett större förtydligande, då alla inte insett detta. Vad innebär det här för ditt företag? Vad behöver du?"* (respondent ett, projektledaren)

Antilla (1997) menar att i utveckling av kompetens krävs det att alla berörda tar sin del av ansvaret, detta gäller ledare såväl som deltagare. Detta ansvar måste komma frivilligt men detta går att motivera genom att skapa insikt, en känsla av delaktighet samt en känsla av ansvar.

Både respondent ett (projektledaren) och respondent två (representant från styrrådet) uttrycket att de förvånats över hur mycket tid och arbete de behövt lägga ner på att motivera deltagarna.

## 8.0 DISKUSSION

*I detta avsnitt har författarna för avsikt att en diskussion ska leda fram till att forskningsfrågorna besvaras.*

Något som författarna upplever som motsägelsefullt i projektet är att utbildningarna enligt projektplanen skulle vara individanpassade, men respondent ett(projektledaren) beskriver att man genom att upphandla utbildningar där flera företag deltar tillsammans skulle möjliggöra kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte mellan företagen. Tänkte man inte på att deltagarnas individuella behov skulle komma att skilja sig mycket åt? Vidare beskrivs av respondenterna att de inte kom att uppskatta de utbildningar som skedde i större grupper då nivån på den kunskapen i de allra flesta fall beskrivs som för låg för att kunna öka deltagarnas kompetens. Att ha deltagit vid aktiviteter som dessa ledde till att många deltagare mer aktivt arbetade för att få specifik utbildning som det verkligen fanns behov av och som skulle komma att stärka företaget. Denna svängning från utbildning med låg nivå och många deltagare mot individuella, specifika kompetensutvecklingsaktiviteter minskade möjligheten för samverkan och den delen av projektets syfte blev på så sätt svår att leva upp till. Det behov av samverkan som beskrivs av deltagarna rör dessutom till stor del dessutom aktörer i andra miljöer än de aktuella utvecklingsmiljöerna i projektet.

Samtliga respondenter beskriver svårigheten för småföretagare att avsätta tid för att delta i kompetensutvecklingsaktiviteter och att det därför ofta prioriteras bort fastän de uttrycker att de vet hur viktigt det är med kompetensutveckling. En tänkbar förklaring till detta kan vara människans begränsade rationalitet då småföretagare upplever stress, press och tidsbrist vilket påverkar dem vid beslutsfattande. Därför anser författarna att det blir så viktigt att aktiviteterna som ska stärka småföretagare är relevanta och ligger på rätt kunskapsnivå för att öka deras kunskap samt att småföretagarna måste få en förståelse för varför de behöver samverkan och på vilka olika sätt de kan använda sig av samverkan. Vidare anser författarna att Johanssons (2009) tankar om skärningspunkter skulle gynna både projektledningens och företagens bild av samverkan. Samverkan kan vara så mycket mer, i mötet med andra yrkesverksamma inom andra branscher och människor som man vid första anblick inte skulle kunna tro att man skulle kunna ha utbyte av i sitt företagande, kan möjligheter till banbrytande idéer skapas. Samverkan är så mycket mer än bara nätverkande. Samverkan kan leda till kunskapsutveckling, nya möjligheter genom att nya skärningspunkter nås och i förlängningen ökad innovationsförmåga.

Projektledningen menade att man förvånats över hur mycket de behövt motivera deltagarna under projektets gång. Respondent ett(projektledaren) menade att man kanske borde ha vänt sig individuellt till deltagarna med ett förtydligande om vikten av att reflektera över sina behov. Alltså borde, enligt författarna, större vikt ha lagts vid att skapa medvetenhet kring deltagarnas eget ansvar men också vid en mer grundlig information. Information som även beskriver samverkan som en beståndsdel av kompetens som Dalin (1997) och Hansson (2005) beskriver dels som socialt kapital, ”veta vem” att bygga sin egen kompetens genom att nätverka med andra samt Dalins (1997) femte aspekt av kompetens ”nyttjandet av andras kompetens” att bygga nätverk, ta del av andras kompetenser och dela sina egna. På grund av

människans begränsade rationalitet så anse författarna att motivation och information blir extra viktigt för att försäkra sig om att deltagarna har de bästa grunderna för sitt beslutsfattande om i vilken utsträckning de tänkte delta i projektet.

Författarna ser tydligt att respondenternas personliga engagemang om ansvarstagande för deltagandet i projektet är av stor betydelse för vilken behållning de haft av projektet. Framförallt har en respondent visat på stort engagemang och ansvar. Tack vare detta ser författarna inkrementell positionsinnovation hos dennes företag då företaget har breddat det utbud man erbjuder sina kunder samt har vidgat sitt område för företagande. Genom samverkan har en annan respondents företag genomgått en inkrementell processinnovation, man har tack vare ny kunskap utvecklat arbetssättet på företaget.

När det gäller utveckling går det inte att nöja sig med bra nog beslut utan företagare måste utsätta sig för ytterligheter och sträva efter att nå det bästa tänkbara alternativet. Med en medvetenhet om människors begränsade rationalitet kan det bli lättare att komma förbi våra mentala hinder för att kunna fortsätta sträva efter bättre alternativ. Samhället och olika aktörer kan möjliggöra kompetensutveckling och försöka hjälpa småföretag att utvecklas men i slutändan ligger ansvaret för framgång hos företagaren själv.

## 8.1 FÖRTYDLIGANDE AV SVAREN PÅ FRÅGESTÄLLNINGARNA

- Vilka faktorer krävs för att möjliggöra samverkan mellan deltagare i ett kompetensutvecklingsprojekt som ”Making Space for Competence”?
  - En förståelse för samverkan och möjligheterna den medför. Både från projektledningens som deltagarnas sida.
  - Att goda samverkansmöjligheter ges med en bredd av olika aktörer icke tidigare kända för varandra.
  - Tydlig, relevant och återkommande motivation och information från projektledningens sida för att förtydliga syftet med samverkan i projektet.
  
- Vilka faktorer hindrar småföretagares möjlighet till kompetensutveckling?
  - För låg kunskapsnivå på kompetensutvecklingsaktiviteterna.
  - Bristande engagemang och ansvar från deltagarnas sida att utröna och förmedla sina behov.
  - Begränsningen av tid och ekonomi som småföretagare upplever.

## 8.2 METODDISKUSSION

Eftersom kontaktuppgifter till deltagarna i projektet lämnades ut av projektledaren för projektet ”Making Space for Competens” och författarna inte gavs möjlighet att utföra ett slumpmässigt urval, kan resultaten av den empiriska undersökningen diskuteras. Hade resultaten sett annorlunda ut om ett slumpmässigt urval hade utförts? Projektledaren förklarar att de deltagare i projektet ”Making Space for Competence” som denne förmedlade kontaktuppgifter till skulle valts för att bilda en representativ vidd av projektets deltagare. Huruvida detta stämmer kan bara spekuleras i, detta är dock inte ett urvalsförfarande författarna är nöjda med. Reliabiliteten och validiteten av examensarbetet hade kunnat upplevas som större om urvalet gjorts under andra former. Ytterligare en aspekt som hade kunnat påverka resultaten är den 12:e kontakten som förmedlades men som författarna valde att inte gå vidare med då författarna beslutade att 10 intervjuer var tillräckligt för den tid som fanns tillgänglig. Givetvis hade ytterligare en röst varit av intresse, kanske hade andra aspekter stärkts och/ eller ytterligare tillkommit.

Då intervjuerna är av kvalitativ art och semistrukturerad, och därmed också tolkande, innebär detta att svarens aktualitet är begränsad, då intervjuobjektet skulle kunna tänkas lämna annorlunda svar vid ett senare tillfälle.

Då denna kvalitativa undersökning baseras på ett begränsat antal intervjuer och på respondenternas personliga erfarenheter så är generaliserbarheten av de slutsatser i denna examensuppsats mer att betraktas som rekommendationer, faktorer att ha med i beaktan av de olika aktörerna i kompetensutvecklingsprojekt som ”Making Space for Competence”. Bryman (2011) beskriver att undersökningar som baseras på ostrukturerade intervjuer och ett litet antal respondenter är svåra att generalisera utöver den situation som beskrivs vid det aktuella tillfället för intervjun.

Kanske lades för stor vikt vid hur frågorna skulle komma att formuleras, i stället för om de frågor författarna kom att ställa skulle resultera i de djupa målande svaren författarna önskade få. I efterhand upplever även författarna att de initialt valde att ställa frågor kring alltför stort och vitt fält. Med fördel hade en snävare avgränsning till ett tema gjorts och mer utförliga frågor kunna ställas vilket skulle kunnat resulterat i en mer omfattande empiri om ett snävare område.

Författarna är medvetna om att empirin är utformad på så sätt att läsningen inte upplevs som smidig. Dock ansåg författarna att det var viktigt att låta så många av respondenternas olika erfarenheter och upplevelser som möjligt framgå. Vilket författarna upplevde som en svårighet i arbetet med utformandet av den empiriska texten.

## 9.0 SLUTSATSER

- Projekt som ”Making Space for Competence” är viktiga och fyller en stor funktion för småföretagare och på så sätt näringslivet. Då tid och ekonomi till stor del begränsar småföretagares möjlighet till kompetensutveckling blir en yttre aktör som samordnar och medfinansierar viktig.
- Småföretag har ett behov av samverkan som utvecklas och anpassas allt eftersom företagets behov förändras.
- För att småföretagare ska få bästa möjliga utbyte av samverkan med andra företagare krävs att företagen är engagerade och tar sitt personliga ansvar för utvecklingen av sitt företag.
- Aspekten att småföretagare lever med den vardagliga pressen av tid och ekonomi gör det än viktigare att i arbetet med småföretagares kompetensutveckling lyfta frågan om begränsad rationalitet då denna aspekt ökar tendensen att fatta snabba beslut och göra val innan tiden har getts till alla möjligheter att betänkas.

## 10.0 FÖRSLAG PÅ FÖRBÄTTRINGAR

*Under detta avsnitt kommer uppsatsens innovationsbidrag presenteras. Denna uppsats handlar om att vi vill lyfta frågan om hur viktigt det är att småföretagares innovationsförmåga stärks då de är viktiga för Sveriges innovationskraft. Då småföretagare är mer flexibla än stora företag och på så vis har lättare för förändring, utveckling och innovation.*

- Yttre aktörer i form av företagare från andra branscher, regioner o.s.v. är viktiga att ta med i kompetensutvecklingsprojekt som ”Making Space for Competence” då det kan tillföra mycket till småföretagarna genom att bidra med ny kunskap, nya perspektiv och nya idéer samt att skärningspunkter och innovationsmöjligheter skapas.
- I kompetensutvecklingsprojekt som ”Making Space for Competence” anser författarna att man från projektledningens sida bör lägga stor vikt vid att utforma relevant information och arbeta med motivation samt skapa medvetenhet om deltagarnas eget ansvar.
- Författarna anser att i arbetet med kompetensutvecklingsprojekt som ”Making Space for Competence” måste det finnas en förståelse för att människor har en tendens att handla och fatta beslut som är ”good enough”, vi nöjer oss och strävar inte efter radikala förändringar och förbättringar. Detta är även något deltagarna bör informeras om.

## 10.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Kompetensutvecklingsaktiviteter och samverkan är två viktiga aspekter för företags innovationsförmåga. Utifrån resultatet av denna examensuppsats konstateras att i projektet ”Making Space for Competence” minskade möjligheterna till samverkan drastiskt då denna aspekt till allra största del skulle komma att tillgodoses genom kompetensutvecklingsaktiviteter relevanta för stora grupper av deltagare. Deltagarnas behov av kompetensutveckling var så specifika och åtskilda att de inte kunde bli tillgodosedda i de breda utbildningarna vilket resulterade i att de breda utbildningarna valdes bort till fördel för specifik kompetensutveckling. Förslag på vidare forskning kan vara att undersöka hur dessa två aspekter kan kombineras inom ett kompetensutvecklingsprojekt. Att finna ett arbetssätt där dessa aspekter går att kombinera vore av stor vikt i projekt som detta.

## 11.0 REFERENSER

### 11.1 LITTERATUR

- Andersson, M. Lööf, H. Small business innovation: firm level evidence from SwedenJ Technol Transf. (2012) 37:732–754
- Antilla, M. *Kompetensförsörjning-företagets viktigaste process* (1997) Scandbook, Falun
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion*. Andra upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Bessant, J. Tidd, J. *Innovation and Entrepreneurship* upplaga 2 (2011) John Wiley& Sons Ltd, Italy
- Blumer H. (1954) ”What is wrong with Social Theory?” American Sociological Review
- Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* upplaga 1:4 (2002) Liber AB, Malmö
- Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* upplaga 2 (2011) Liber AB, Malmö
- Burns, P. *Entrepreneurship & Small Business start up, growth & maturity* upplaga 3 (2011) Palgrave MacMillan, China
- Christensen, G. *Psykologins vetenskapsteori* (2004) Studentlitteratur, Lund
- Dalin, Å. (1997) *Den lärande organisationen- kompetensutveckling I arbetslivet*. Svenska utgåvan. Studentlitteratur, Lund.
- Gingerenzer, G. Goldstein, D. G (1996) Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103, 650-669.
- Hansson, J. *Kompetens som konkurrensfördel*, (2005) Nordstedts akademiska förlag, Finland
- Herling R W. *Advances in Developing Human Resources* 5.4 (Nov 2003): 393-407.
- Herling, R.W. & Provo, J. (2000), Knowledge, Competence and Experience in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*. 2000 2:1
- Johansson, F. (2004). ”*Medicieffekten*”, Harvard Business School Publishing Corporation
- Kanter, R.M. (1983), *The Change Masters: Innovation and productivity in American Corporations*, New York: Simon & Schuster.
- Kock, H. Gill, A. Ellström, P E. Why do small enterprises participate in a programme for competence development? *Journal of Workplace Learning* 20.0 (2008): 181-194.

- Leonard, D. Swap, W.C. (1999). *When sparks fly*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Lindholm Dahlstrand, Å *Teknikbaserat nyföretagande- tillväxt och affärsutveckling* (2004) Studentlitteratur, Lund
- Mintzberg, H. (1983) *Structures in five: Designing Effective Organizations*, London: Prentice-Hall-
- Nilsson, P. Wallo, A. Rönnqvist, D. Davidsson, B. *Human Resource Development- att utveckla medarbetare och organisationer* (2012) Studentlitteratur AB, Lund
- Norman, R. *När kartan förändrar affärslandskapet* (2011) Liber AB, Malmö
- Pervaiz K. A. Culture and climate for innovation, *European Journal of Innovation Management*. Vol.1, No.1 (1998) pp.30-43
- Prahalad, C. K. Hamel, G. (1990), *The core competence of the corporation*. Harvard Business School Press.
- Schumpeter, J.A (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Oxford University Press
- Selegård, P. *Tillväxtbilder, Regionala intentioner samt entreprenörers orsaksförklaring till tillväxt* (2011) Mälardalen University, Västerås
- Simon, H.A. (1971) "Designing Organizations for an Information-rich World", in Greenberger, M. (Ed.) *Computers, Communications, and the Public Interest*, The Johns Hopkins Press, Baltimore.
- Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. New York Doubleday/Currency.
- Street, C T; Ann-Frances, C. External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research\* *Journal of Small Business Management* 45.2 (Apr 2007):239
- Wedin, L. Sandell, R. (2004) *Psykologiska undersökningsmetoder-en introduktion*. Andra upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Williamsson, O. E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach". *American Journal of Sociology* 87(3):548-577.
- Yen, T. H. C. How network competence and network location influence innovative performance. *The journal of Business & Industrial Marketing* 24.1 (2009): 46-55.

## 11.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR



(<http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Ostra-Mellansverige/Making-space-for-competence>) 2013-11-18

(<http://www.regeringen.se/content/1/c4/24/52/6577b881.pdf>) 2013-12-10

Annie Lööf( [www.regeringen.se/content/1/c6/20/11/84/529b3cb3.pdf](http://www.regeringen.se/content/1/c6/20/11/84/529b3cb3.pdf)) 2013-12-10

<http://www.scb.se/sv/Vara-tjanster/Foretag--och-myndighetsregister/Foretagsregistret/Aktuell-statistik-ur-Foretagsregistret/> 2013-12-13

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> 2013-12-12 (Vetenskapsrådets forskningsetiska principer)

### 11.3 MUNTliga Källor

Respondent 1, intervju 2013-12-04

Respondent 2, intervju 2013-11-29

Respondent 3, intervju 2013-11-28

Respondent 4, intervju 2013-11-29

Respondent 5, intervju 2013-12-02

Respondent 6, intervju 2013-12-02

Respondent 7, intervju 2013-12-03

Respondent 8, intervju 2013-12-04

Respondent 9, intervju 2013-12-10

# BILAGOR

## BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

### *FRÅGOR TILL DELTAGARE*

- 1. Kan du berätta om hur du/företaget kom att bli deltagare i projektet ”Making space for competence”.**
- 2. Vilka behov hade du/företaget inför projektet ”Making space for competence”?**
  - Har du/företaget själv uttryckt de behoven eller har ni fått hjälp att identifiera dem?
  - När insåg du att du/företaget hade dessa behov?
  - Känner du att de behoven har blivit eller kommer att tillgodoses?
- 3. Hur upplever du relevansen av de kompetenshöjande aktiviteter som du/ företaget tagit del av?**
  - Kan du beskriva vad som varit till störst nytta under projektets gång för dig och ditt företag.
- 4. Vilken typ av nya kontakter har du fått under projektet och vilken nytta har du haft och tror du att du kommer att ha av dem?**
- 5. Kan du berätta lite om hur det har varit att möta andra deltagare i projektet. (nätverkande, samarbete)**
- 6. Har du några oväntade upplevelser/erfarenheter av detta projekt?**

## BILAGA 2. PROJEKTBESKRIVNING AV MAKING SPACE FOR COMPETENCE

### MAKING SPACE FOR COMPETENCE

<b>Programområde:</b>	Programområde 1 Kompetensförsörjning
<b>Projektfas:</b>	Genomförande
<b>Projektägare:</b>	Eskilstuna Jernmanufaktur
<b>Kontaktperson:</b>	Agneta Engström
<b>E-post:</b>	agneta@munktellsiencepark.se
<b>Telefonnummer:</b>	070-300 2703
<b>Beviljat ESF-stöd:</b>	4 757 817 kr
<b>Total projektbudget:</b>	4 757 817 kr
<b>Projektperiod:</b>	2012-02-01 till 2014-01-31
<b>Region:</b>	Östra Mellansverige

#### Sammanfattning

Projektet genomförs i en region i strukturomvandling med tung industristruktur och relativt låg utbildningsnivå. Stora behov finns av mer kunskapsintensiva företagstjänster inom t.ex. kommunikation, design och hälsa. Behov som identifierats i kontakter med medverkande företag är relevant individanpassad utbildning, samverkan och nätverk – lokalt, regionalt och internationellt. Det övergripande målet är att accelerera utvecklingen av små, kunskapsintensiva företag genom strategisk kompetensutveckling, vilket blir ett mervärde för regionen. Det skall även leda framåt till nya samverkansformer för nya affärer som blir bestående efter projekttidens slut. I projektet ingår 39 företag inom de tre utvecklingsmiljöerna Munktell Science Park (projektägare), Helikopterhuset AB och Sisters in Business. Samverkanspartners/intressenter är bl.a. Enterprise Europe Network, Regionförbundet, Eskilstuna Kommun, Mälardalens högskola och Östsvenska Handelskammaren.

#### Bakgrund

##### Huvudproblem/struktur

Eskilstuna har ett industrifokuserat, tillverkningsstungt och i stor utsträckning lokalt verkande näringsliv med relativt låg utbildningsnivå, vilket gör att nya näringar, som utvecklas ur den pågående strukturomvandlingen tenderar att komma i skymundan. Små företag och (solo)företag som inte tillhör den traditionellt starka industrin, samt företag som drivs av kvinnor, unga, personer med funktionsnedsättning och personer med utländsk bakgrund får ofta inte lika mycket uppmärksamhet.

Eskilstuna behöver fler företag som kompletterar den traditionella industrin, företag inom nya kunskapsbaserade branscher och nya näringar som kan växa och utvecklas, t ex genom fler KIBS-företag, (kunskapsintensiva företagstjänster). Efterfrågan på kunskapsintensiva tjänster ökar i takt med att näringslivet utvecklas. Här är Mälardalens högskola en viktig kunskapsförsörjare. Handeln fortsätter att expandera och så kallade "nya näringar" som kommunikation, design och hälsa växer. Här är kompetensfrågan kritisk.

KIBS-företagens tjänster syftar till att stödja kundernas verksamhets- och produktutveckling. Kunden är den viktigaste aktören för utveckling av KIBS-företagens tjänster, vilket ger goda möjligheter för kunskapsöverföring från/ åt båda håll. KIBS-företagens och de anställdas kunskap är ofta erfarenhetsbaserad i den bemärkelsen att företaget, för att vara konkurrenskraftigt, hela tiden måste uppdatera sin kunskap. (Kunskapsintensiva företagstjänster i Stockholm-Mälardalenregionen. Betydelse för sysselsättning, tillväxt, export och innovationskraft, Framsyn Stockholm-Mälardalenregionen, Länsstyrelsen Stockholm, 2008). Småföretagare är

mer sårbara för förändringar i sin omvärld och kan inte fullt ut nyttja möjligheter på marknaden. För att bli mer proaktiva krävs att företagen tar mer långsiktiga beslut. (Mackintosh & Tynan 1994).

De små nya företagen är representanter för något nytt och uppfattas av många som icke trovärdiga utifrån det traditionella. För de små kunskapsbaserade företagen är det viktigt att få ett genombrott på näringslivets arena.

Utifrån att det är en ny nisch saknas det, i det traditionella utbildningsutbudet kompetensutvecklingsmöjligheter. Till exempel fungerar inte alltid "vanlig försäljning". På så vis blir de små företagen beroende av andra att lära, men nätverken och kontakterna saknas. Det är här som projektet Making space for competence kommer in. Vi kommer att samla små kunskapsbaserade företag som har samma/liknande utvecklingsbehov där vi kan skapa lärande genom samverkan.

Problemet är att individen inte räcker till att skapa tillväxt i sitt företag på grund av sin ensamhet, tidsbrist och avsaknad av affärsmässiga nätverk. Detta hindrar den anställde att växa och skapa tillväxt i sitt företag.

Projektägaren vill skapa möjlighet till nya samarbetsytter, andra kompetenser och andra miljöer. En tydlig strategi är att individerna ska känna ett mervärde att de erhållit nya kompetenser och nya sammanhang för företaget att verka inom.

Munktell Science Park/Eskilstuna Jernmanufaktur (se bilaga för företagspresentation) är ett nav för ett 90-tal kunskapsintensiva företags tillväxt och utveckling. Näringsliv, kommun och akademi finns under samma "tak" och stödjer idébärare och företagare med sitt kunnande, sina kompetenser och resurser. Munktell Science Park vill skapa en samverkan kring kompetensutveckling för att stärka individerna som driver de små kunskapsintensiva företagen. Munktell Science Park vill lära sig hur man bäst företräder denna typ av företag och hur man skapar tillväxtpotentialer för dem. Projektägaren har som mål att bli starkare på längre sikt och på så sätt kan Munktell Science Park än mer medverka till näringslivets regionala utveckling.

Helikopterhuset AB är en annan utvecklingsmiljö med drygt tio kunskapsintensiva företag. Fokus ligger på att stötta små

kunskapsintensiva företag med overheadkunskaper som de flesta företag inte har möjlighet eller råd till att skaffa själva, till exempel juridisk rådgivning, ekonomi, IT och sälj. De kallar sig "the feeding nerv", vilket syftar till att de förser företagen med kunskap så att de genom samverkan slipper onödiga utgifter.

Sisters in business är en utvecklingsmiljö med knappt tio entreprenörer. De drivs av två eldsjälur som genom coaching utvecklar företag och affärsidéer. Sisters in business är en kärna där många olika nätverk sammanstrålar. Sammansättningen av olika kompetenser är viktig för att ett innovativt företag ska kunna växa och utvecklas.

Projektet omfattar 39 företag / arbetsplatser med verksamhet i Eskilstuna / Mälardalsregionen. Företagen finns inom utvecklingsmiljöerna Munktell Science Park, Helikopterhuset AB och Sisters in business. Till största delen representerar de branscher inom reklam och marknadsföring, utbildning och rekrytering, forskning, arkitekt och inredning (för mer information kring de deltagande aktörerna se rubrik, deltagande aktörer). Projektet vill att ovanstående utvecklingsmiljöer och dess företag och individer ska börja samverka för att på så sätt bli starkare, mer konkurrenskraftiga och känna att de har ett professionellt nätverk att vända sig till.

#### PROJEKTETS HUVUDPROBLEM:

I kontakterna med de medverkande företagen har följande behov identifierats:

- Tillgång till relevant individanpassad utbildning saknas
- Samverkanspartner saknas
- Relevant yrkeskompetens behövs för att växa

- Företagen känner att de behöver utveckla sin förmåga till markandsföring och försäljning
- Företagen behöver hitta affärsmässiga samarbetspartners såväl lokalt som internationellt
- Företagen vill lära sig att samarbeta i en affärsmässig konstellation med andra företag
- Kompetensutveckling är nödvändigt för att hänga med i utvecklingen
- Kompetensutveckling är dyrt och tar tid, därför prioriteras det tyvärr inte

Under mobiliseringsfasen vill vi lösa följande genom projektet:

Företagsnivå:

- Handlingsplan för respektive företag gällande dess kompetensutvecklingsbehov
- Undersöka företagets intresse och behov av att komma ut på en internationell marknad

Individnivå:

- Fördjupad kartläggning av kompetensbehov hos varje individ, inklusive eventuellt behov av tillgänglighetsanpassning
- Utbildning i och kring jämställdhetsintegrering och tillgänglighet utifrån ett tillväxtperspektiv

Under genomförandefasen vill vi lösa följande genom projektet:

Regional nivå

- Stärka de utvecklingsmiljöer som arbetar med små kunskapsintensiva företag så att de än mer kan bidra till ökad tillväxt i regionen
- Öka möjligheterna att samverka mellan de olika utvecklingsmiljöerna
- Vi vill införa våra intressenter och samarbetspartners synliggöra vikten av att satsa på utveckling för de små kunskapsintensiva företagen

Företagsnivå

- Inom projektet skapar vi möten mellan företagen
- Vi stärker företagen genom samverkan i affärsdrivande utvecklingsprojekt
- Vi visar upp och synliggör tillgång till nationella och internationella utvecklingsmiljöer
- Vi stärker deras omvärldskunskap och skapar strategier i företagen för hur man ska arbeta för att närma sig den traditionella industrin och andra typer av arenor för att skapa samarbete
- Vi tillför kompetensutveckling som gör att företaget får möjlighet att växa, utvecklas och bli konkurrenskraftigt

Individnivå

- Vi vill stärka individerna genom ny kunskap inom kunspsovråden som de själva känner behov av att kompetensutvecklas kring.
- Vi vill få individerna att känna att de har nätverk som de kan vända sig till
- Vi vill få individerna att lära känna och samverka med andra företag
- Vi vill få individerna att känna att de har förkovrat sig och känner att de utvecklats såväl som individ som företagsmässigt
- Vi vill uppmärksamma individerna på att det finns såväl nationella som internationella utvecklingsmiljöer

#### Målsättning

Det övergripande målet med projektet är att accelerera utvecklingen av små, hållbara, kunskapsintensiva företag ledda av kvinnor och män, genom strategisk kompetensutveckling och lokal kombinerat med global samverkan samt bidra till ett mer mångfacetterat och attraktivt näringsliv i Eskilstuna och regionen. Projektet ska enskilt bidra till regional utveckling samt att intressenter och samarbetspartners ska känna till de olika utvecklingsmiljöerna och dess kunskapsbaserade företag. Projektet vill också skapa nya samverkansformer för nya affärer och samarbeten.

#### Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning

**MOBILISERING:** Projektet kommer att vara tillgängligt för personer med funktionsnedsättning.

Vi kommer under mobiliseringen göra en inventering av behovet av tillgänglighetsanpassning för deltagarna, samt ta fram en plan för att säkra tillgänglighetsperspektivet utifrån:

- Fysisk tillgänglighet.
- Tillgänglig verksamhet.
- Kommunikativ tillgänglighet.
- Informativ tillgänglighet.

Processtödet för tillgänglighet kommer att konsulteras för att vi ska få del av deras kompetens om hur projektet kan bli tillgängligt för personer med funktionsnedsättning. T ex kommer styrgruppen och projektledningen att utbildas i tillgänglighetsfrågor av processtödet, under mobiliseringsfasen.

#### GENOMFÖRANDE:

Projektet kommer att beakta funktionshindrade personers tillträde och möjlighet att delta i projektet utifrån ovanstående kartläggning av behovet av tillgänglighetsanpassning ur deltagarnas synvinkel. Kartläggningen under mobilisering kommer att visa på de exakta behoven varefter en åtgärdsplan konkretiseras.

Åtgärdsplanen kommer att innehålla strategier för att säkerställa att t ex utbildningslokalernas utformning, utbildningsmaterialets utformning och utbildningens arbetsmetoder möjliggör deltagande för alla i målgruppen. Projektet kommer att informera om sin verksamhet via medier (skriftlig information, hemsida, via e-post, samt muntlig information till enskilda personer och grupper) för att säkerställa den informativa tillgängligheten.

Vid upphandlingar (affärsmässiga villkor) av kompetensutveckling kommer krav på utbildningsanordnarna att ställas utifrån den kartläggning av behov av tillgänglighetsanpassning för deltagarna som gjorts i mobiliseringsfasen.

För att sprida kunskap om betydelsen av tillgänglighetsperspektivet även till deltagarna i projektet, kommer en obligatorisk utbildningsinsats om tillgänglighet kopplad till företagsutveckling att genomföras för deltagarna, referensgruppen och projektorganisationen. Det kan ge företagen möjlighet att tänka nya kunder, nya marknader, nya idéer och ny verksamhet.

Styrgruppen kommer att ha frågan om tillgänglighetsanpassning av projektets aktiviteter och verksamhet som en stående punkt på sina möten.

Mål på regional nivå: Projektet ska stärka kunskapen om tillgänglighetsperspektivets betydelse i de utvecklingsmiljöer som arbetar med små kunskapsintensiva företag (och som ingår i projektet), så att de än mer kan bidra till ökad tillväxt i regionen.

Mål på företagsnivå: 80% av företagen ska känna att de har fått ökad kunskap om att ett tillgänglighetsperspektiv på verksamheten kan vara av betydelse för företagets tillväxt och utveckling.

Mål på individnivå: 80 % av de deltagande aktörerna ska känna att deras kunskap om tillgänglighet/tillgänglighetsperspektivet på sin verksamhet har ökat.

Deltagande aktörer, kvinnor och män, med behov av tillgänglighetsanpassning ska känna att de har kunnat ta del av kompetensutvecklingsinsatserna på lika villkor som övriga deltagande aktörer i projektet.

#### Transnationellt samarbete

Under Mobiliseringsfasen kommer vi att behovsinventera och planera de transnationella inslagen, utifrån målgruppens efterfrågan. Mobiliseringsfasen kommer att ge input till konkret målgrupp. Samverkansparterna identifieras utifrån Enterprise Europe Networks, Munktell Science Parks och Interreg projektet "Eu 2020 goes local"s olika nätverk. Utgångspunkten är att bygga vidare på etablerade samarbeten, i hela EU regionen, men med särskilt fokus på länder kring Östersjön. Innehållet kan vara utbyte av erfarenheter, möjlighet att göra en kortare praktik etcetera. Insatserna ska vara konkreta och ge ett mervärde – det handlar om att initiera möten som ger nya inspel, projekt och affärsmöjligheter samt möjlighet att diskutera denna typ av frågor med personer som har liknande arbetsuppgifter.

Tanken är projektets deltagare som har ambitionen att verka på en Europeisk marknad, men ännu ej har bärkraftiga kontakter ska prioriteras samt medverkande samarbetspartner/organisationer. Detta förväntas stärka regionens position i ett Europeiskt perspektiv. Aktiviteterna är en integrerad del av projektet, och därmed en viktig pusselbit i deltagande företag och organisationers kompetensutveckling. Här kommer köns- och tillgänglighetsperspektivet att beaktas.

Även för de deltagare som inte kommer att vara med i de transnationella aktiviteterna, kan projektet främja internationella kontakter. Projektet omfattar EU-kompetens som kan göra det enklare för deltagarna att arbeta med internationella samarbetsprojekt inom sitt dagliga arbete – projektet främjar således transnationalitet på längre sikt.

#### Mål på organisations- och företagsnivå

Projektägaren vill tillsammans med några utvalda företag, genom transnationaliteten stärka sin kunskap om hur små tjänsteföretag kan utveckla internationella affärskontakter.

Projektägaren vill tillsammans med referensgruppen stärka sin kunskap om hur andra utvecklingsmiljöer internationellt arbetar med bidragsfinansiering till sina små kunskapsbaserade företag.

#### Hur arbetet organiseras

Utifrån den kompetenskartläggning och handlingsplan som respektive företag arbetar fram kommer projektledaren i mobiliseringsfasen göra en tydlig beskrivning av den transnationella delen tillsammans med styrgruppen. Här ska framgå vilket syfte och vilka krav vi ställer på det internationella utbytet. Under genomförandefasen kommer vi sedan att inleda kontakter med tilltänkta partners.

#### Mervärde för transnationalitet

Genom ett transnationellt utbyte kommer individerna i projektet och dess företag få en ökad möjlighet att utveckla sitt företag på ett sätt som de annars ej skulle kunna ha gjort. Att få utbyta erfarenheter med andra

kunskapsintensiva företag som finns i liknande miljöer ger företaget ett mervärde. De kan stärka sin kundkrets, sitt nätverk och sin konkurrenskraft samt att de kan ge företagen en snabbare utvecklingsprocess, minskade kostnader och långsiktiga vinster. De bestående effekterna som kan bli efter ett transnationellt utbyte är t ex gemensamma utbildningar, fortsatt kontakt/samverkan via skype.

Samarbetspartners se länk (<http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Ostra-Mellansverige/Making-space-for-competence/>)