

# CHALMERS



Nya verktyg, kompetenser och samarbetsformer för  
innovativt värdeskapande i offentlig förvaltning

Martin Lackéus, doktorand i entreprenöriell utbildning, Chalmers

Blogg: [www.vcplist.com](http://www.vcplist.com) Twitter: [@mlackeus](https://twitter.com/mlackeus)

CHALMERS  
SCHOOL OF  
ENTREPRENEURSHIP

# Kort om mig

## Bakgrund:

- Civ.ing i industriell ekonomi, Chalmers
- Masterexamen från Chalmers entreprenörskola (2000-2001)
- Entreprenör / grundare / VD för Vehco AB (2002-2009)



## Idag, sedan 2009

- Projektledare för utvecklingsprojekt på Chalmers entreprenörskola finansierade av Regeringens satsning på spetsutbildning
- Doktorand med fokus på handlingsbaserad entreprenörskapsutbildning – gränslandet mellan entreprenörskap och pedagogik



# Chalmers Entreprenörskola

- Spetsutbildning inom entreprenörskap sedan 1997, med fyra spår
  - Teknikbaserat entreprenörskap
  - Biomedicinskt entreprenörskap
  - Intraprenörskap
  - Intellectuella tillgångar och entreprenörskap
- Förmodligen världens mest avancerade entreprenörskapsutbildning
  - Enligt en 3-årig global benchmarkingstudie
  - Sveriges klart mest produktiva inkubatormiljö – 42% av högskolekopplade inkubatorbolags omsättning
- Parar ihop folk med bra idéer med folk som vill agera entreprenöriellt
  - Kombinerar lärande och värdeskapande
  - Vi kallar det "innovationslogistik"
- Teambaserad syn på entreprenörskap – tydlig syn på "Born vs Made"
  - Vi bekämpar aktivt "hjärte"-bilden av entreprenörskap – att "vissa har gåvan"
  - Alla kan bli mer entreprenöriella – och det underlättar väsentligt om man arbetar tillsammans



# Detta tänkte jag prata om:

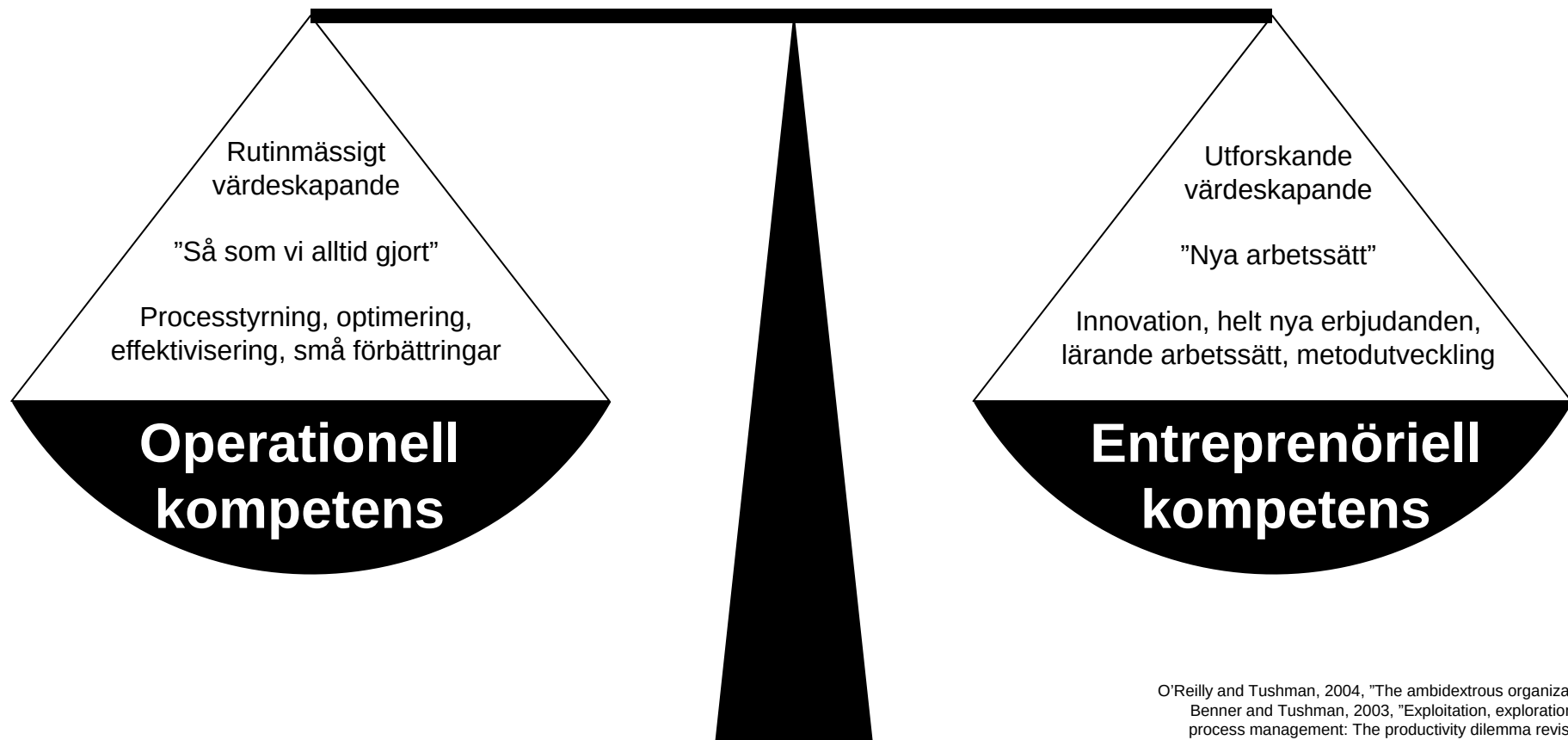
1. Två sorters värdeskapande
2. Innovativ förvaltning - vad, hur och varför?
3. Entreprenöriella kompetenser - vad, hur, varför och varför inte?
4. Hur mäter man resultatet?
5. Några nya verktyg för värdeskapande – som vi ska praktisera!
6. Hur kan man göra i Sundsvall?



# Två sorters värdeskapande

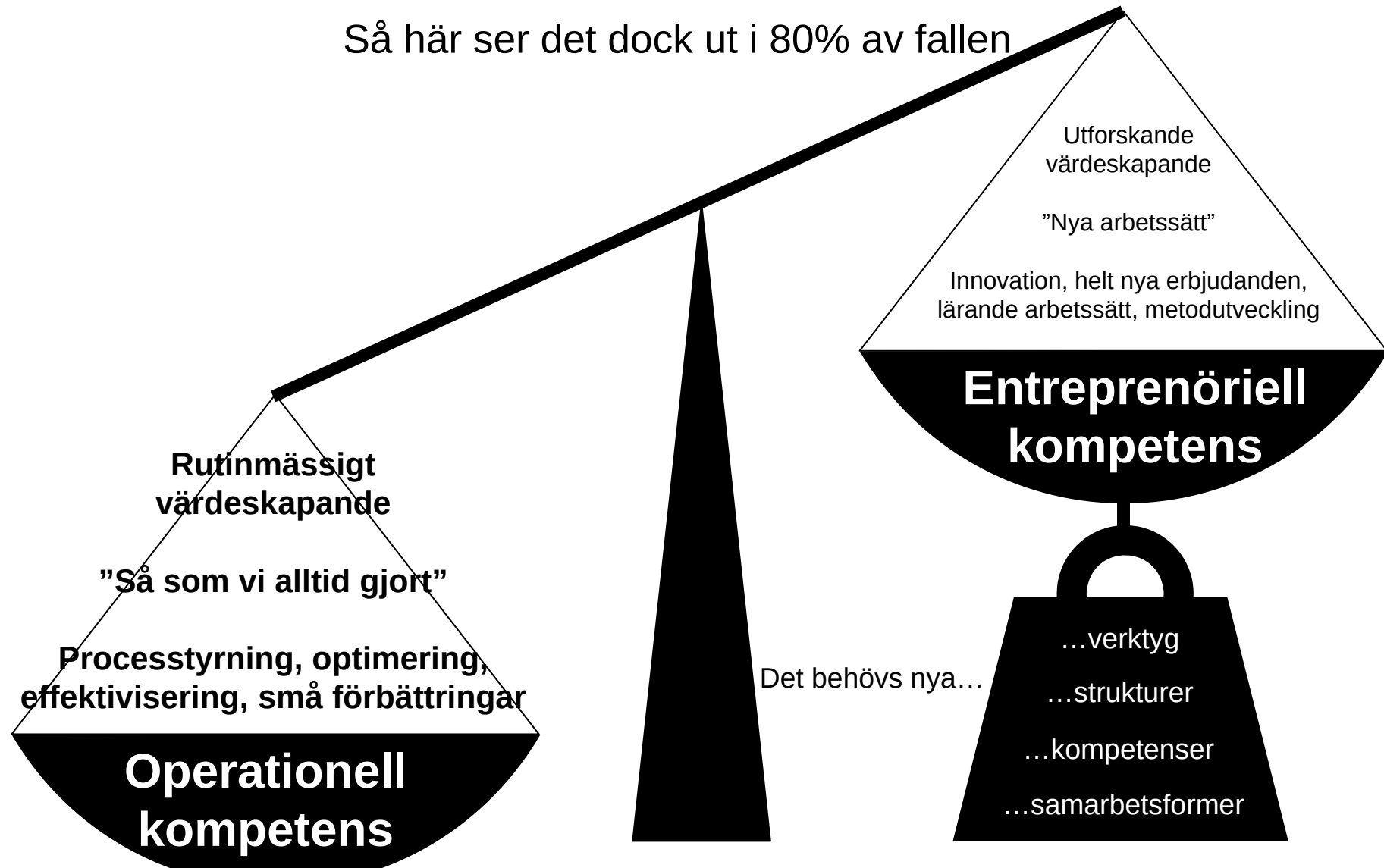
Man vill ha balans mellan rutinmässigt och utforskande värdeskapande

Då maximeras total produktivitet i en föränderlig värld



# Två sorters värdeskapande

Så här ser det dock ut i 80% av fallen



# En innovativ offentlig förvaltning

- Slutsatser från färsk offentlig utredning: —————>
  - Syftet är värdeskapande för människor, företag, samhälle
  - Kan frigöra betydande potential till högre kvalitet och effektivitet
- Drivkrafter:
  - Pådrivande krafter – t ex ledare som stöttar
  - Vilja att ta risker samt acceptans för misslyckanden
  - Nya samarbetsformer
- Utmaningar:
  - Kräver särskild kompetens och förmåga – även hos ledare
  - Ledares inställning till förnyelse har stor påverkan
  - Detta ska enligt rapporten lösas med rekrytering...
- Jag är skeptisk till sista delen – ”rekrytering”...
  - En bättre väg torde väl vara att träna upp dem som nu är ledare
  - Det är nog därför jag är här idag

Att tänka nytt för att göra nytta

*– om perspektivskiften i offentlig verksamhet*



# Vad är entreprenöriella kompetenser

## FOKUS PERSONLIG UTVECKLING

### Bred definition

(Mahieu, 2006; Fonden för Entreprenörskap, 2011)

- Agera på möjligheter och skapa värde – finansiellt, kulturellt eller samhälleligt
- Kreativitet och självförtroende i fokus
- Förbereda individer för en mer osäker framtid

## VÄRDESKAPANDE

## EKONOMISKT FOKUS

### Smal definition

(Mahieu, 2006)

- Förmågor inom affärsutveckling
- Anställa sig själv
- Starta ett nytt företag

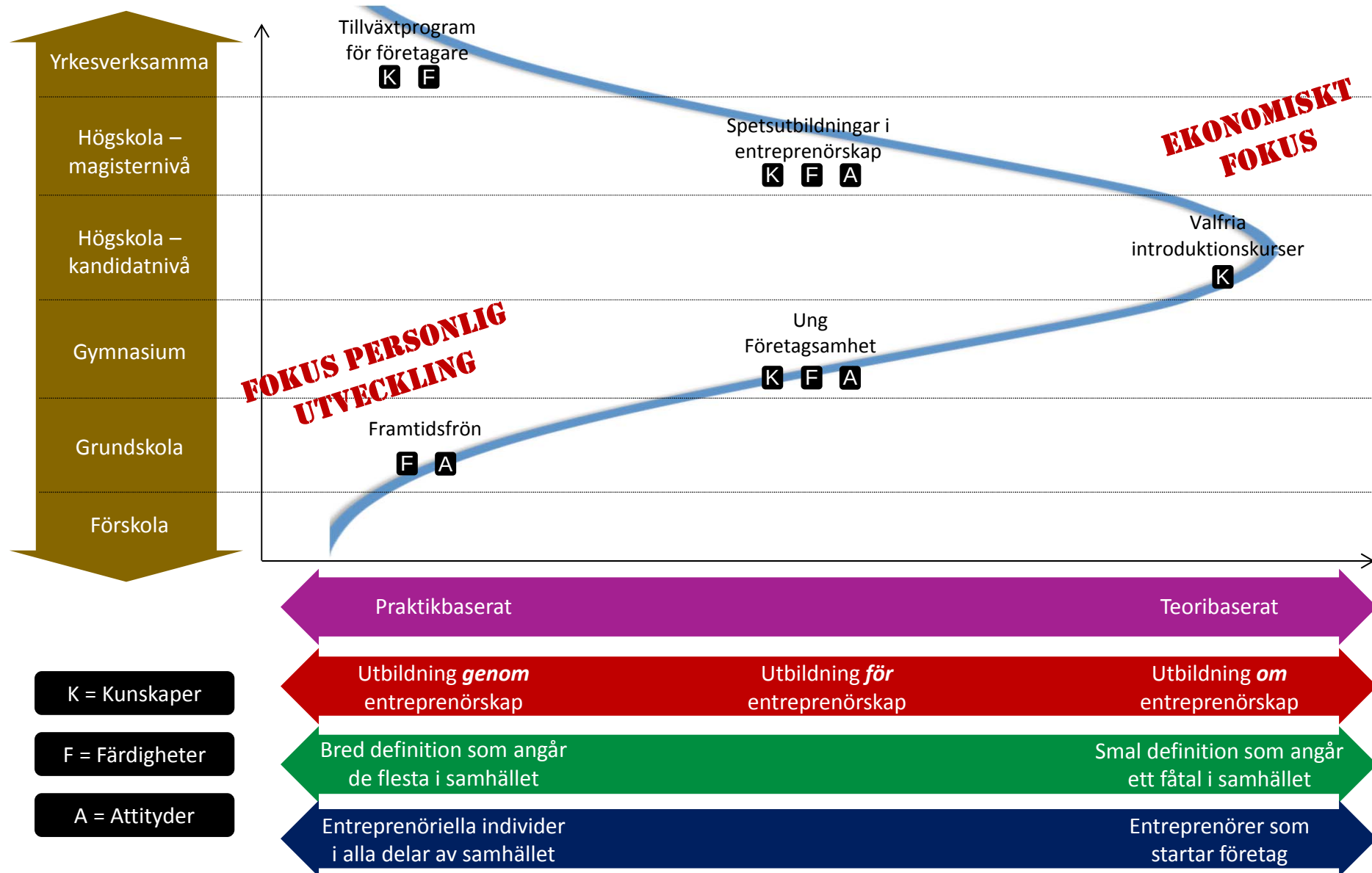
## FÖRETAGSSKANDE

| Entreprenöriella... | Vad är det?                                                                                                  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ...kunskaper        | Begrepp, konceptuella modeller, faktakunskap                                                                 |
| ...färdigheter      | Marknadsföring, strategi, resursanskaffning, möjlighetsidentifiering, lärande arbetssätt, relationshantering |
| ...attityder        | Passion, självsäkerhet, identitet, proaktivitet, uthållighet, osäkerhetshantering                            |

*“The skills in question include qualities such as the habit of learning, curiosity, creativity, initiative, teamwork and personal responsibility”*

Mahieu, 2006, “Agents of change and policies of scale: a policy study of entrepreneurship and enterprise in education”

# Entreprenörskap i utbildningssystemet idag





# Varför jobbar man inte så mycket med detta?

Traditionell  
testfokuserad  
"kateder"- utbildning

Problem med motsättningar

Verkligheten /  
projektbaserad  
"flumskola"

Hur kombinerar vi det bästa av  
traditionell och progressiv  
pedagogik?

- Teori i fokus
- Förutsägbart
- Vetenskaplig metod
- Fokus på tankar
- Kunskaps-  
inhämtning
- Passivt
- Lätt att mäta

- Samverkan med  
omvärlden

- "Learning by  
creating value"

"För vem är  
denna kunskap  
värdefull?"

- Entreprenöriell  
metod en  
"tredje väg"?

- Praktik i fokus
- Oförutsägbart
- Entreprenöriell metod
- Fokus på handling och  
känsla
- Värdeskapande
- Aktivt
- Svårt att mäta



# Vad gör människor mer entreprenöriella?

- Våldigt få genvägar!
  - Inte genom att säga till dem "var kreativ!", "våga!", "bara gör det!", läsa en bok, eller lyssna på en gästföreläsare
- Många säger att enda sättet är "Learning-by-doing" →
  - Men, learning-by-doing... ...vadå?!
  - Starta ett företag? Lösa ett problem? Skriva en affärsplan?
- Det finns bättre och enklare sätt...
  - En ny verktygslåda har kommit senaste decenniet, där fokus är **värdeskapande** snarare än företagsskapande
  - Chalmers har ihop med Drivhuset byggt en pedagogisk plattform baserat på detta, som används i hela Sverige
  - Centrerad kring moderna verktyg som "Business Model Canvas", "NABC", "SPIN", "Effectuation", etc etc
- Det är känslorna som gör tricket:



Steve Blank



Saras Sarasvathy



Alexander Osterwalder

**Vi anordnar  
aktiviteter som...**

*Skapande, värdeskapande,  
Företagsskapande, etc.*



**...triggar känslomässiga  
händelser...**

*Omvärldskontakt, osäkerhet,  
grupparbete, presentationer, etc.*



**...vilket bygger upp  
entreprenöriell kompetens.**

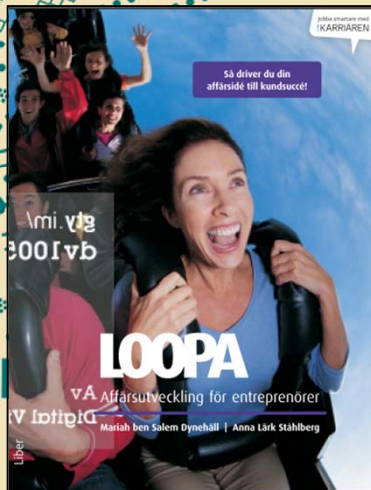
*Självförtroende, passion, identitet, pro-  
aktivitet, uthållighet, osäkerhetshantering*



# DRIVHUSET PROCESS I KORTHET

- VAD:**
- Handlingsbaserad utbildningsplattform för entreprenöriellt lärande samägd / utvecklad av Drivhuset och Chalmers
  - Levereras i hela Sverige till högskolor, folkhögskolor, kommuner, företag, arbetsförmedlingen, m fl
  - Hanteras av Drivhusets 55 anställda på 14 kontor runt om i Sverige, kvalitetssäkras av Chalmers entreprenörskola

- HUR:**
- Fem teoriknutna workshops med tillhörande handledning–idé, kund, paketering, värde, position
  - Centrerad kring moderna verktyg som "Business Model Canvas", "NABC", SPIN", "Effectuation", etc etc
  - Pitchar i centrum, där man loopar hypoteser mot omvärlden, med IT-stöd för administration av deltagare
  - En bok släpps snart som ger praktiskt stöd i arbetet

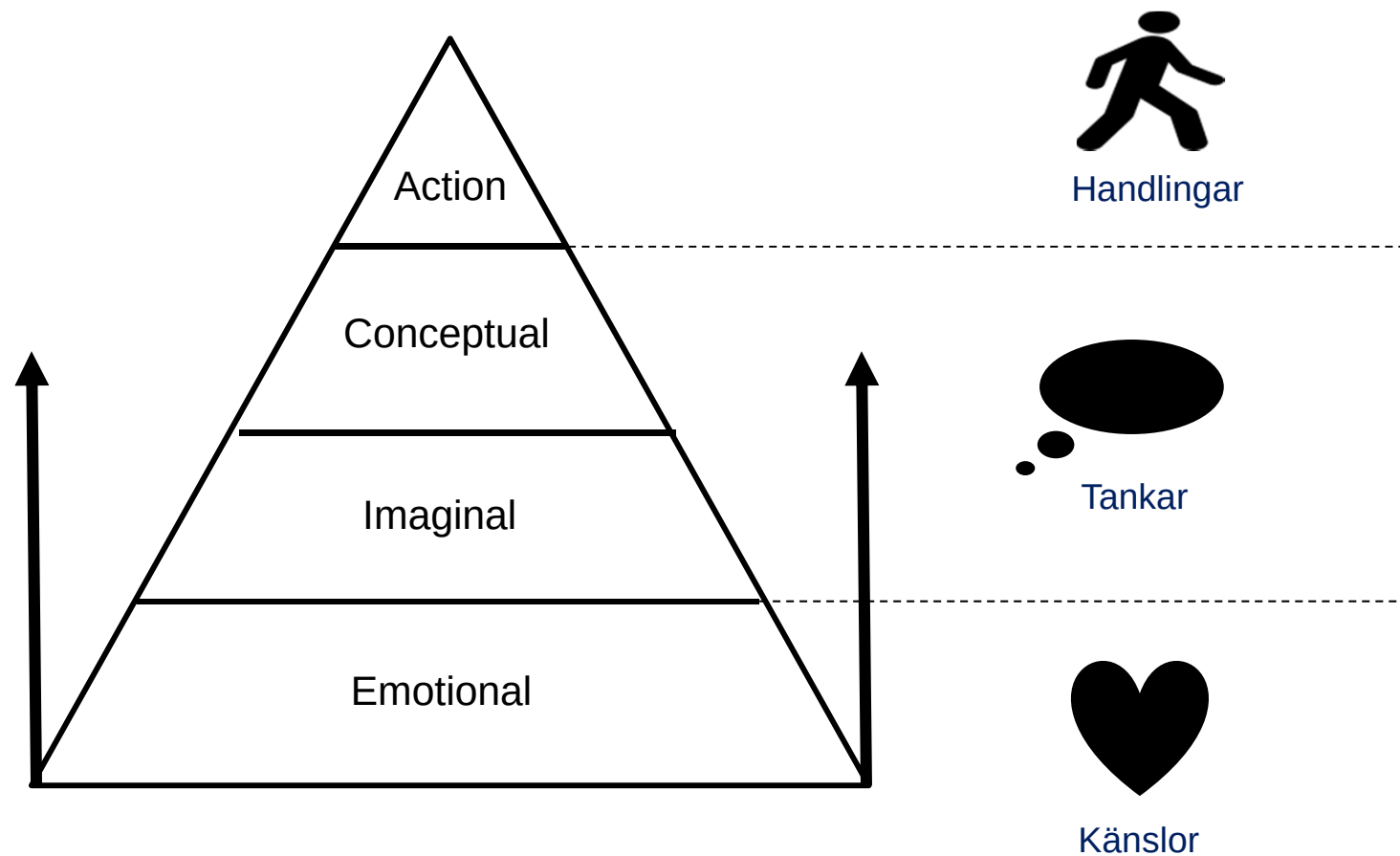


**DRIVHUSET**

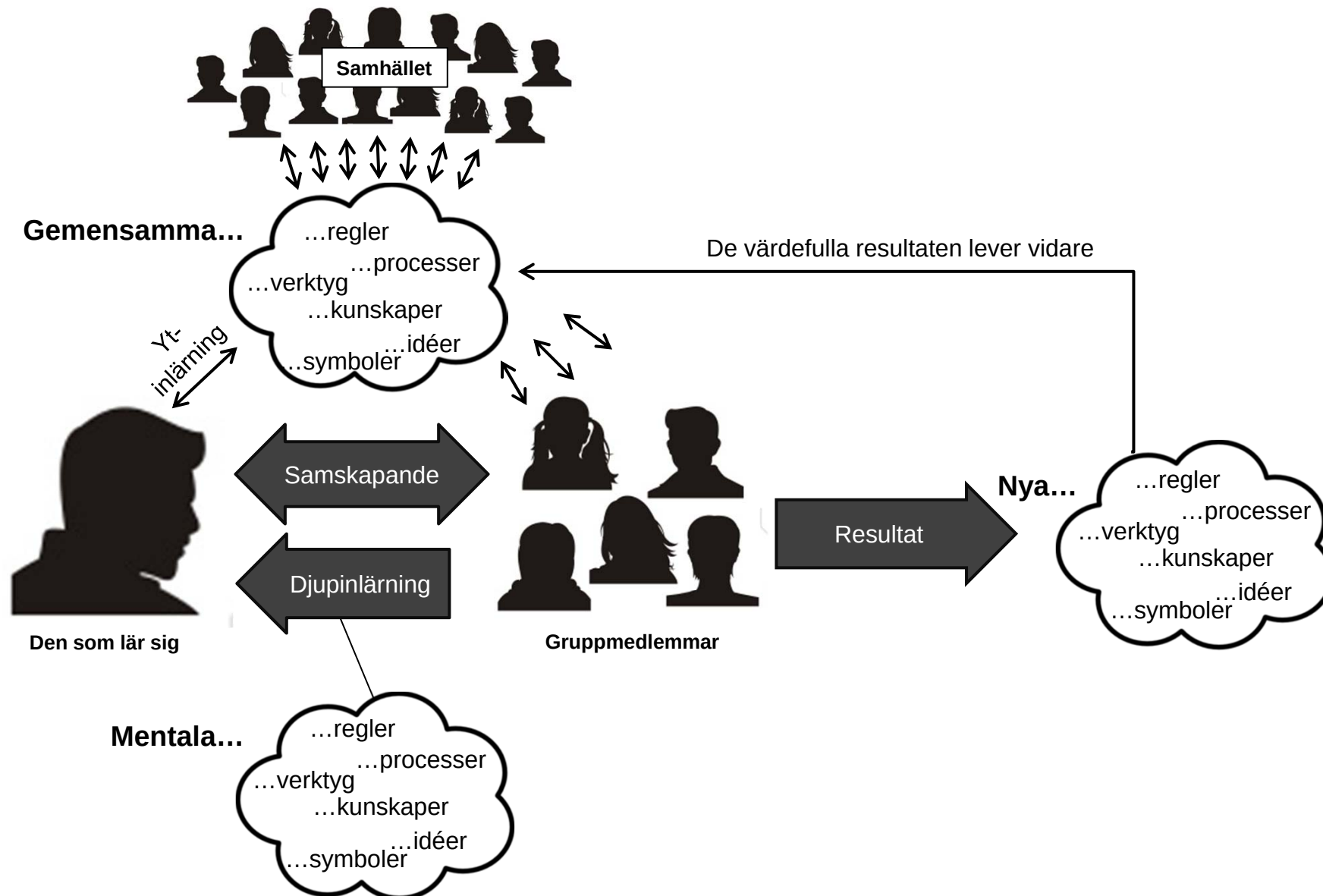
I SAMARBETE  
MED **CHALMERS SCHOOL OF  
ENTREPRENEURSHIP**

# Teoretisk bas för lärandet

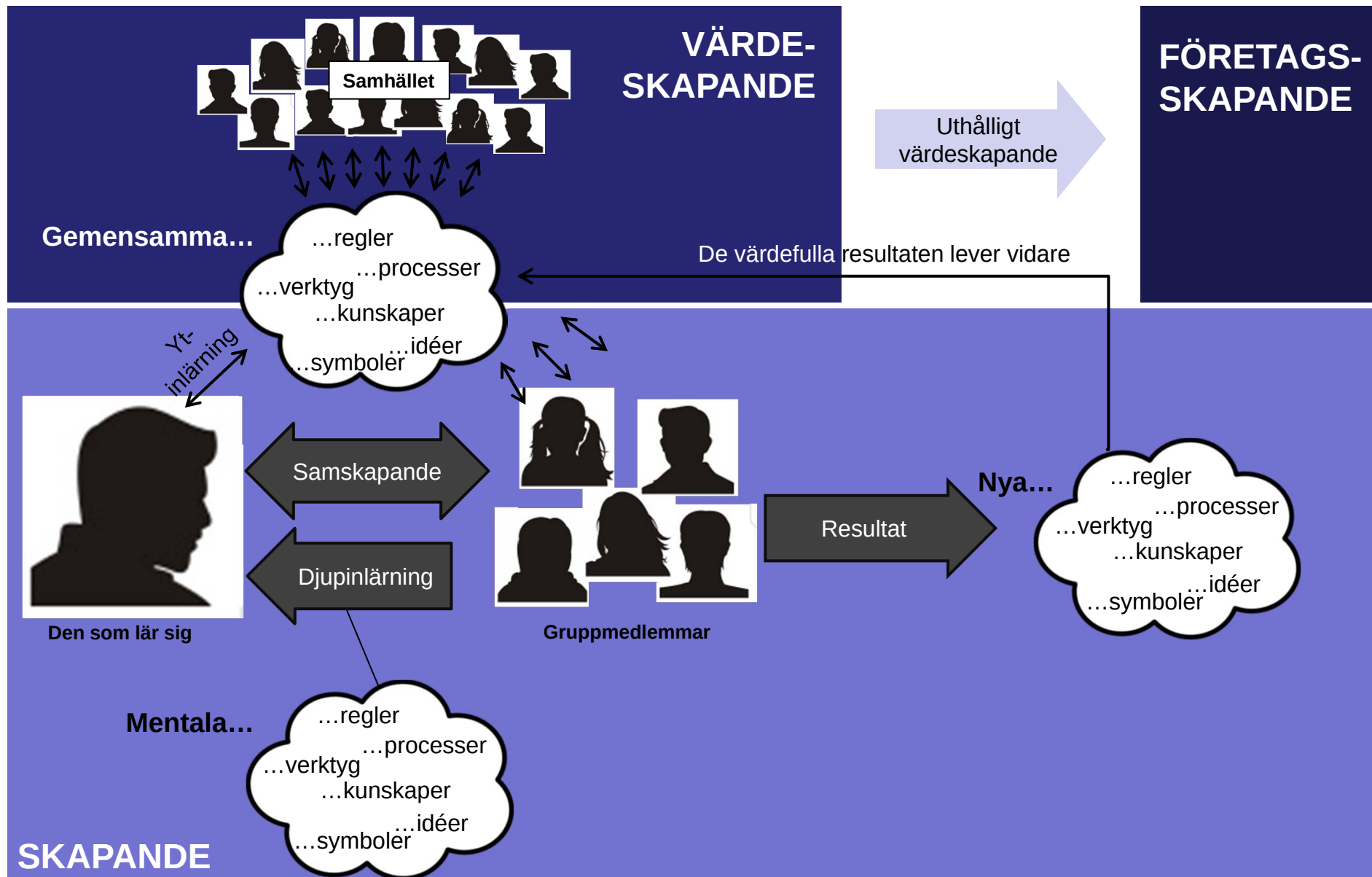
John Herons modell för lärande - "Multi-modal learning"



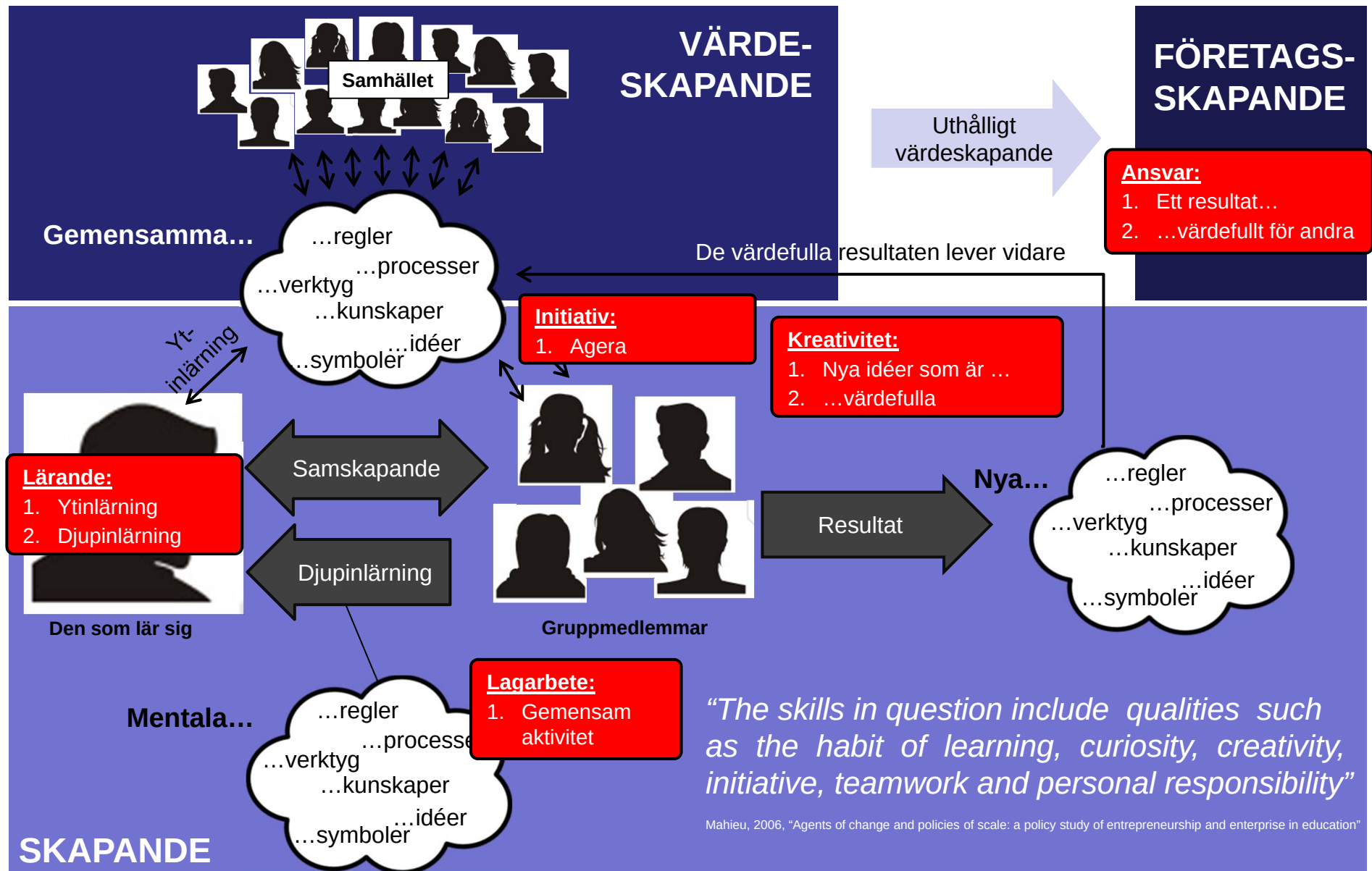
# Hur gör man då?



# Hur gör man då?

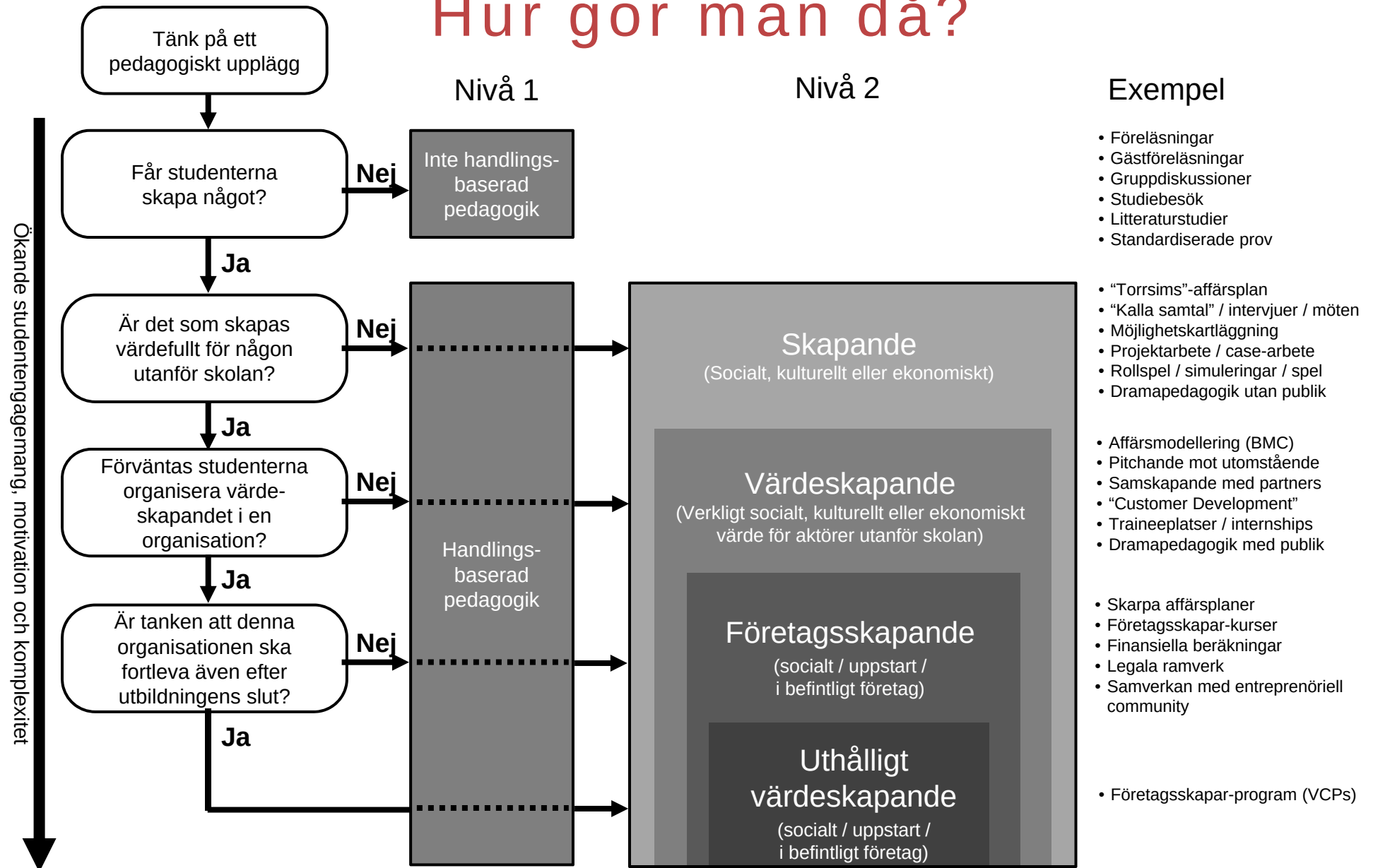


# Hur gör man då?





## Hur gör man då?



# Den altruistiska paradoxen\*

Vi blir mer motiverade av att skapa värde för andra idag,  
än av att skapa värde för oss själva i en avlägsen framtid

Genom att låta studenter agera på frågan:

**“För vem är denna kunskap värdefull - idag?”**

kan man frigöra höga nivåer av motivation, vilket ger bränsle åt lärandet

I stället för att säga:” Detta har du nytta av om 15 år”

\* Närmare beskriven i min avhandling “Developing Entrepreneurial Competencies”, som kan laddas ner på [www.vcplis.com/blog](http://www.vcplis.com/blog)

# Hur mäter man resultatet?

- Traditionella mätmetoder bygger på enkäter – kvantitativt mätande
  - Före- och eftermätning av psykologiska variabler - Entreprenöriella intentioner, attityder, etc
  - Uppföljning av faktisk entreprenöriell aktivitet - Företagsstart, företagsutveckling, etc
  - Problem 1: Man förespråkar en bred definition men mäter på en smal definition
  - Problem 2: Man mäter bara OM något har skett, inte VAD som skett, HUR, och VARFÖR?
- Mindre vanliga metoder är kvalitativa – intervjuer, fokusgrupper, etc
  - Vad anser lärarna? Hur upplever eleverna det hela? Vad säger föräldrarna?
  - Allra helst ska man följa eleverna longitudinellt och momentant när de är mitt i upplevelsen
- Formativ bedömning och entreprenöriellt lärande passar bra ihop
  - Man kan mäta faktisk aktivitet under resans gång – jag har använt mig av en mobil app
  - Man kan mäta vissa emotionella händelser som leder till uppbyggd entreprenöriell kompetens

## Exempel 1



Miljö: Studenter på Chalmers entreprenörskola  
som startar ett riktigt företag

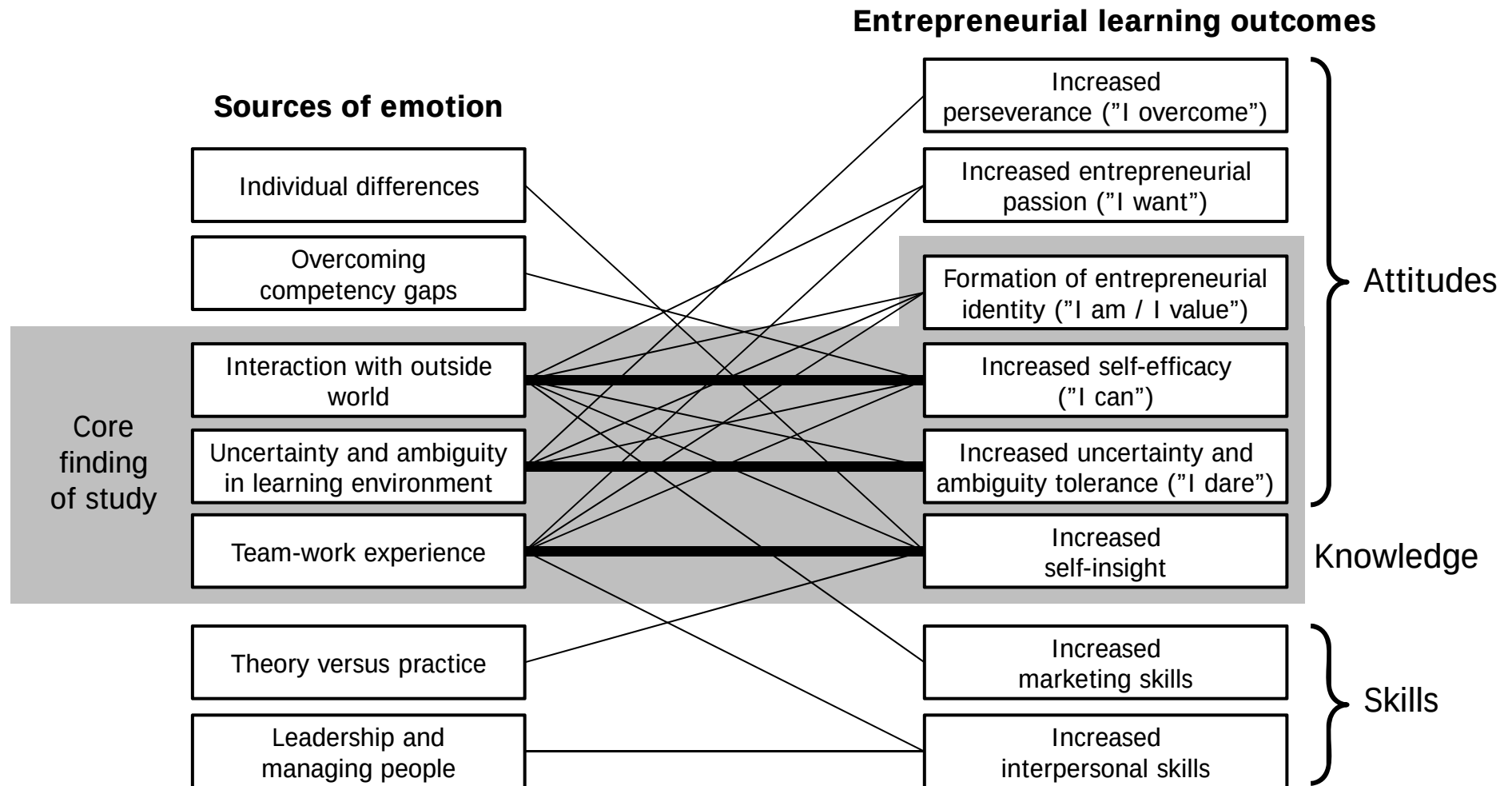
Datainsamling: App-rapporter och intervjuer under 1 års tid



+

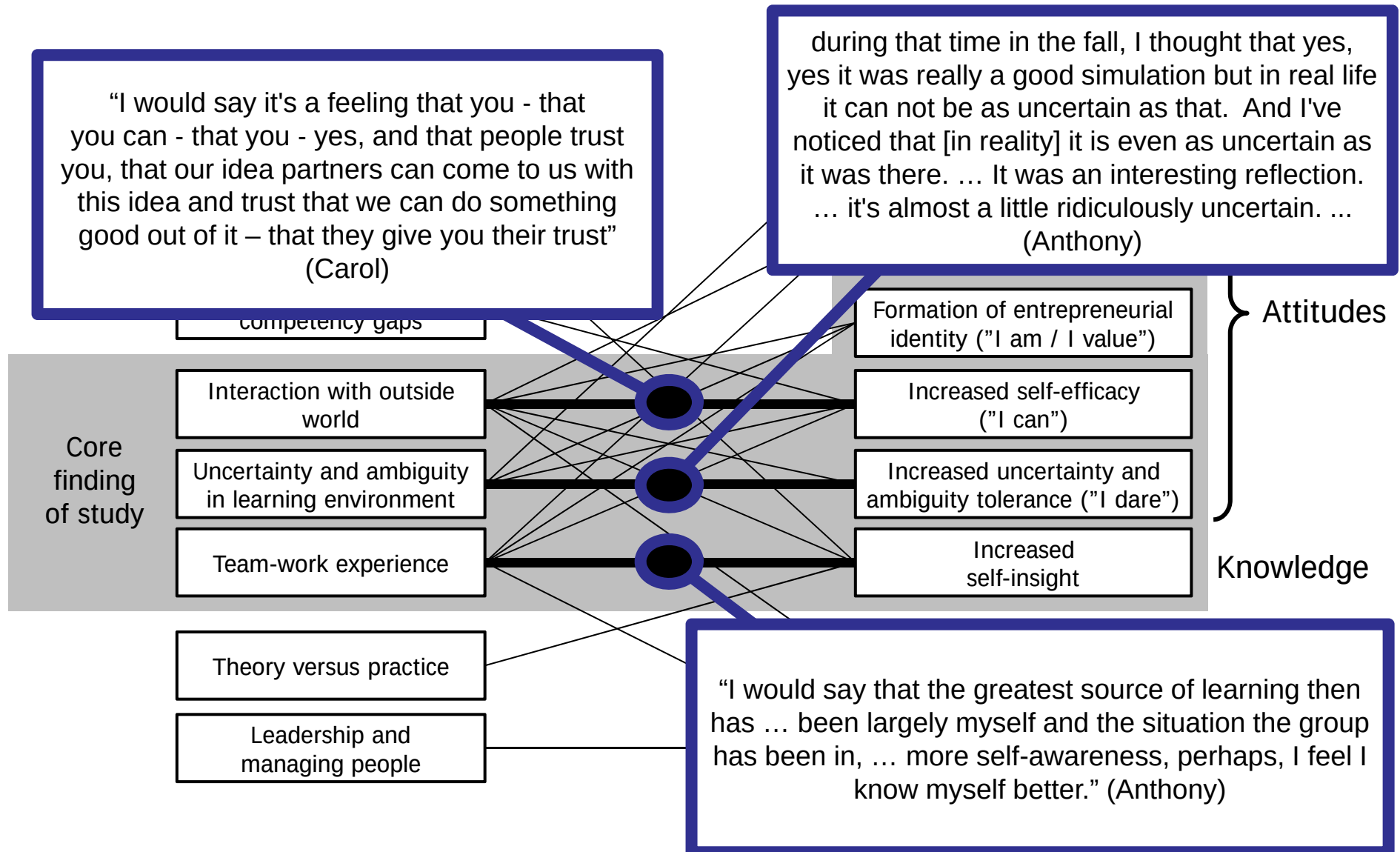


# Findings - links





# Findings - links



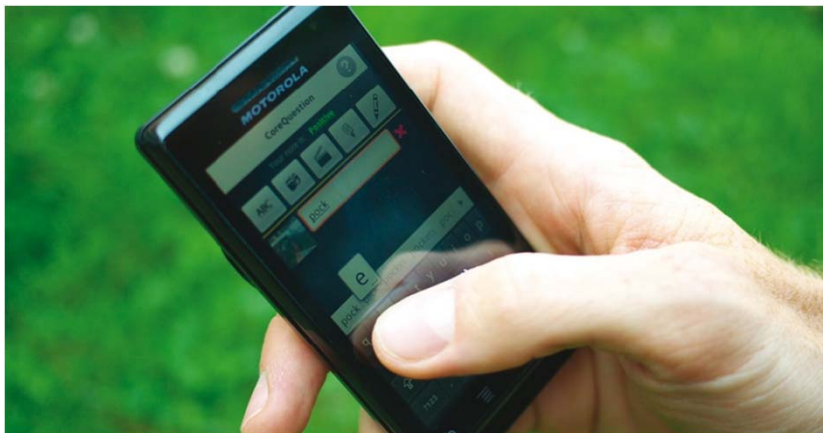
## Exempel 2

FramtidsFrön



Miljö: Elever på högstadiet i Kungsbacka och Härryda kommun

Datainsamling: App-rapporter och intervjuer under 3 månader



+



Exempel från högstadiet:

# Utvärdering av entreprenöriellt lärande

- Framtidsfrön har följt upp sitt koncept "RadioAktiv" i två kommuner med min app-metodik från november 2013 t.o.m januari 2014
  - Kompletterat med intervjuer, transkribering, tematisering och tolkning av data
- Ett antal teman framkom
  - Osäkerhet och förvirring – som uppskattas av eleverna!
  - Idéer på hur grupparbetena kan förbättras
  - Ökad insikt om värdet av tid
  - Elevernas uppskattning av interaktion med omvärlden
  - Ledarskapsutmaningar för eleverna
  - Att bli sedd som "vuxen" / "äldre" – att bli tagen på allvar
  - Att få bestämma själv
  - Insatsen var mer uppsattad än vad eleverna hade förväntat sig
- Nio hypoteser om hur insatsen kan förbättras genererades
  - Testades på eleverna – vissa fick enhälligt accept, andra mer blandat mottagande
  - Även intervjuer med pedagoger och föräldrar ska nu göras som avslutning

# Några nya verktyg för värdeskapande

- Effectuation →
- Customer development →
- Lean startup →
- Business Model Canvas →
- Appreciative Inquiry →



Steve Blank



Saras Sarasvathy



Eric Ries



Alexander Osterwalder



David Cooperrider

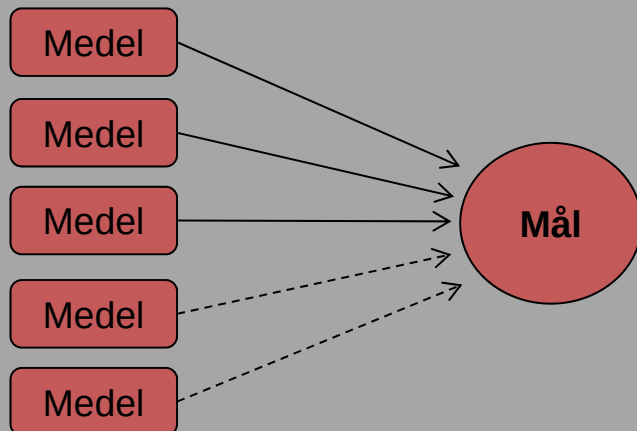
Men de behöver tvättas från "business"-ord för att kunna användas i skola / offentlig sektor!

# "Effectuation" - effektskapande

## Causation

For what cause am I doing this

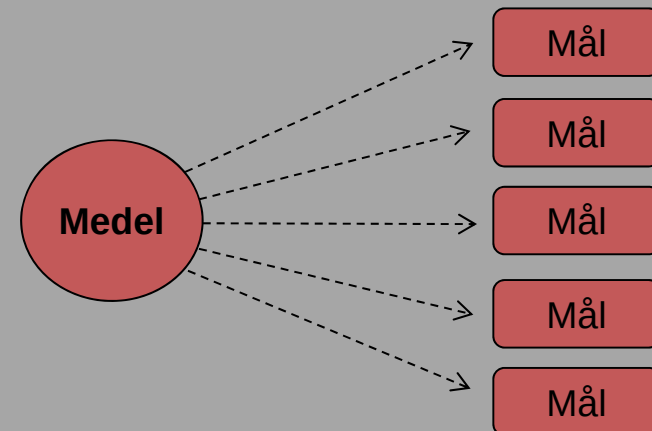
Hur man trodde att  
entreprenörer gör



## Effectuation

What could be the effect of my resources?

Hur Sarasvathy upptäckte att  
entreprenörer gör



# En jämförelse

## Causation

For what cause am I doing this

Börja med målet

Fokusera på vad man kan vinna

Konkurrens-attityd

Förutsäga framtiden via analys

Bra för befintliga marknader

Linjär modell



## Effectuation

What could be the effect of my resources?

Börja med medlen

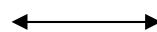
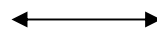
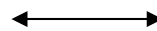
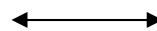
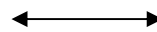
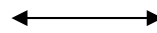
Fokusera på vad man kan avvara

Samarbets-attityd

Kontrollera framtiden via handling

Bra för nya marknader

Cyklisk modell





# En jämförelse

## Fem principer för effektskapande

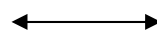
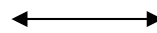
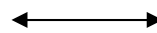
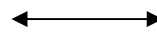
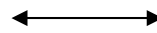
"Fågel-i-handen-principen"

"Vad-kan-jag-förlora-principen"

"Lapptäckes-principen"

"Citron-principen"

"Pilot-principen"



## Effectuation

What could be the effect of my resources?

Börja med medlen

Fokusera på vad man kan avvara

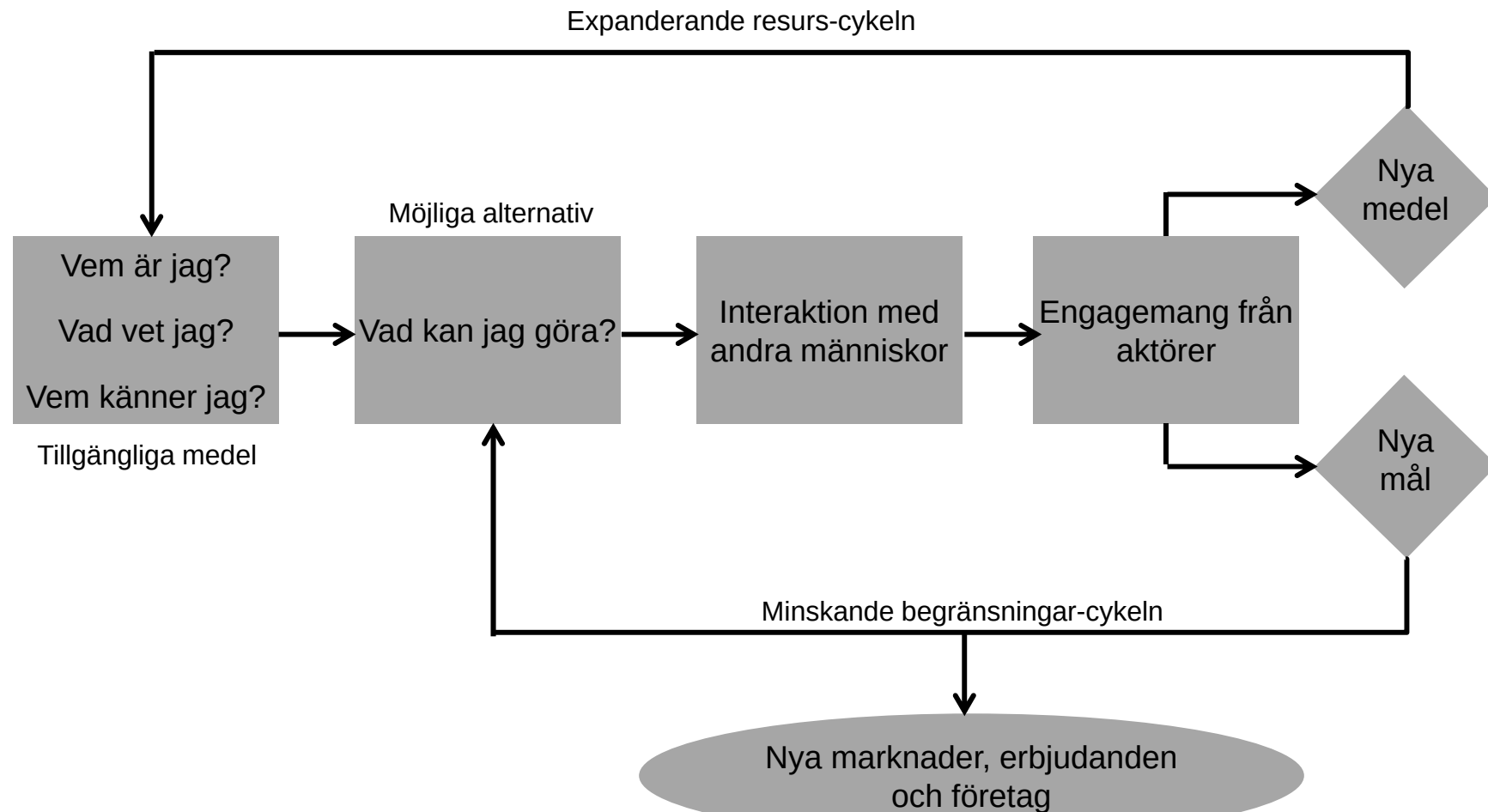
Samarbets-attityd

Kontrollera framtiden via handling

Bra för nya marknader

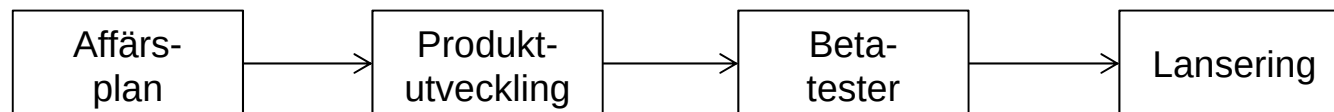
Cyklisk modell

# Effektskapar-cykeln

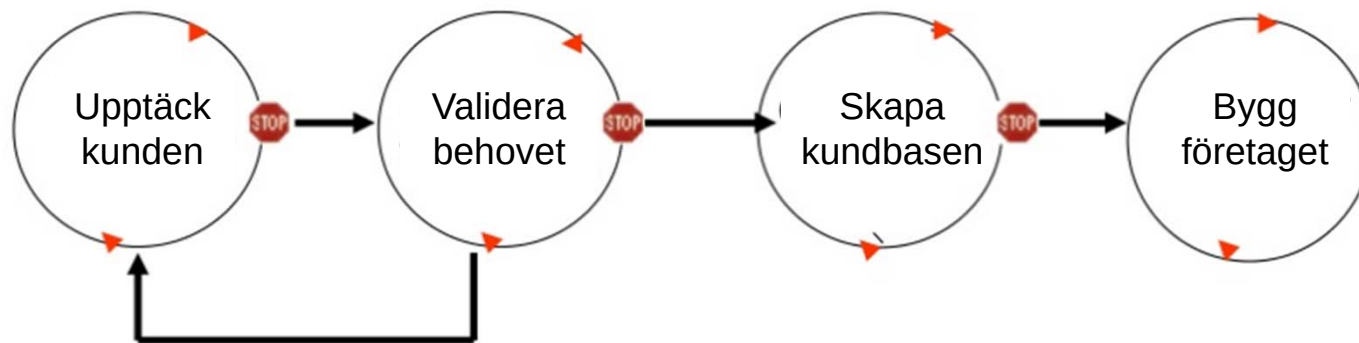


# Customer development / Lean Startup

*Produkt-utveckling på traditionellt vis*



*Kund-utveckling enligt Steve Blank*



- Sluta sälja, börja lyssna
- Testa hypoteser
- Vad har din målgrupp för problem?
- Kan du lösa din målgrupps problem?

- Utveckla en repeterbar säljprocess
- Få de första kunderna att betala
- Bekräfta den finansiella modellen

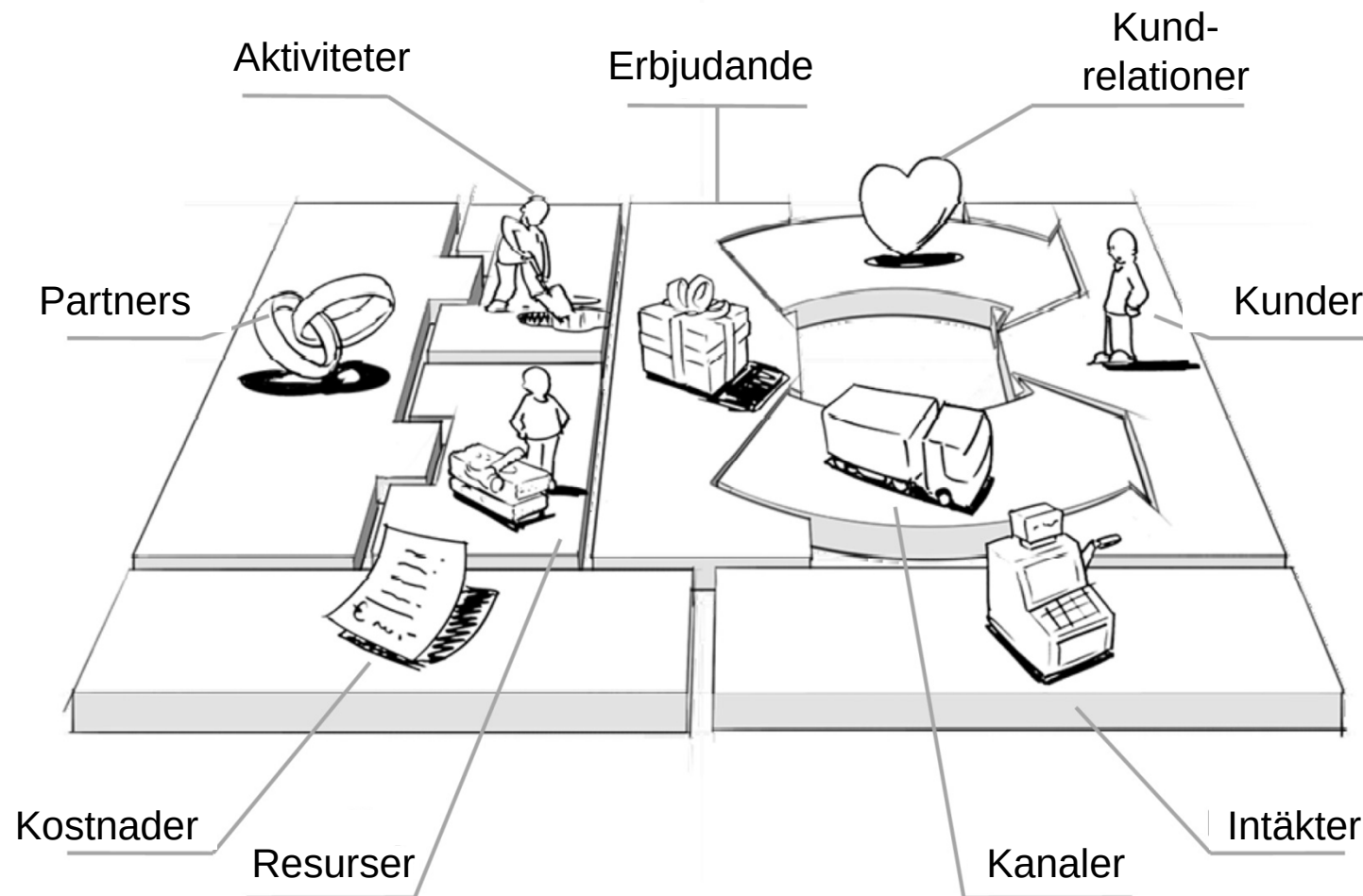
- Väx från få till många kunder
- Bygg en säljfunktion

- Bygg din organisation
- Byt folk om nödvändigt

Sökfás

Genomförandefás

# Business Model Canvas

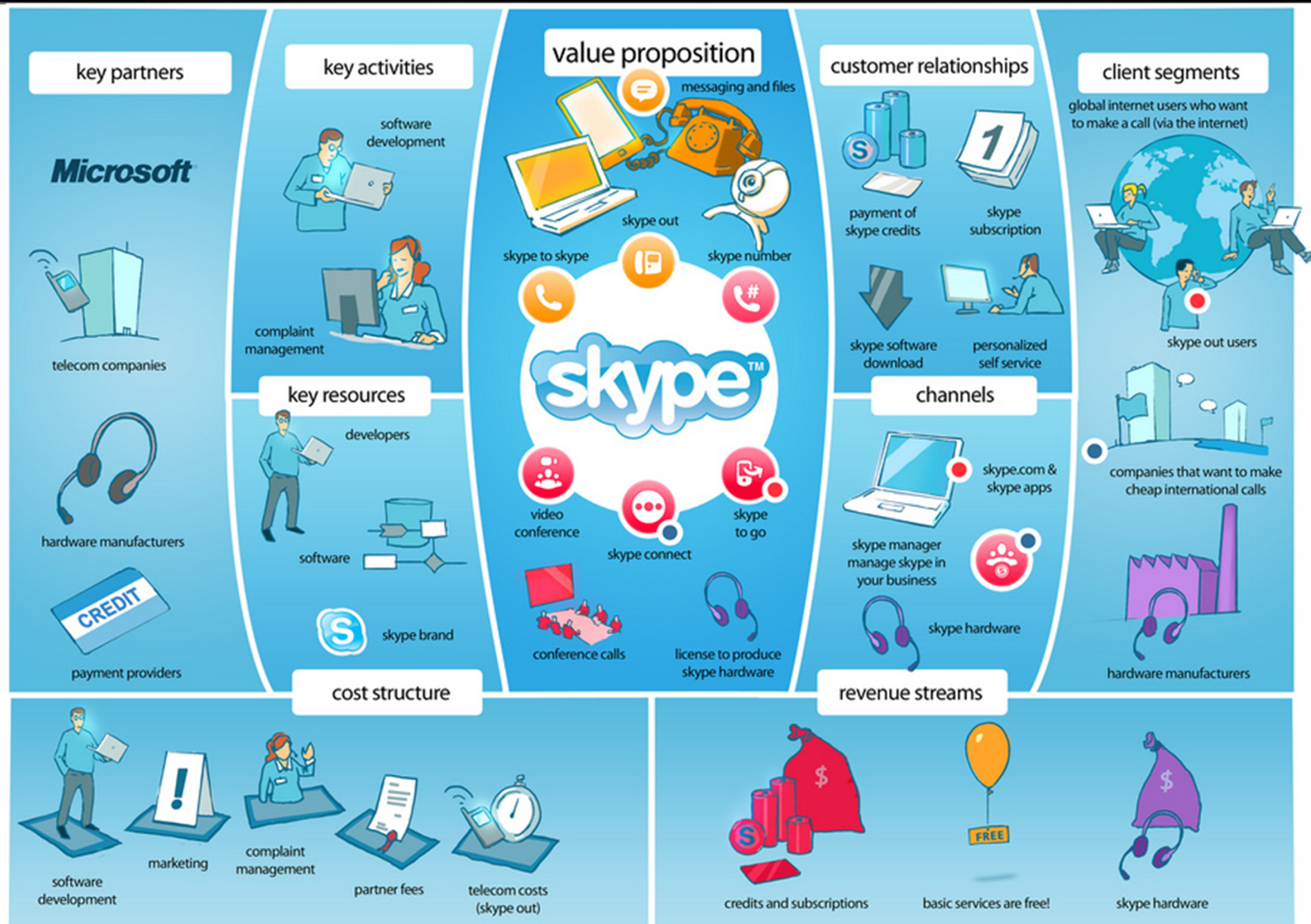


drawings by JAM

# Går att tillämpa på dig själv



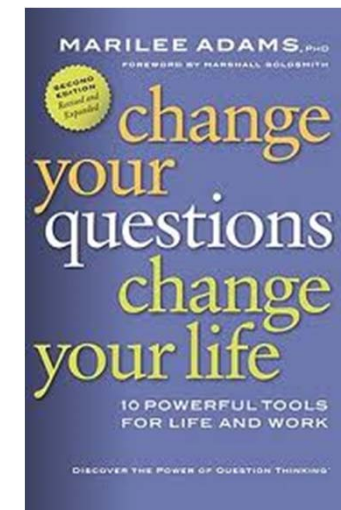
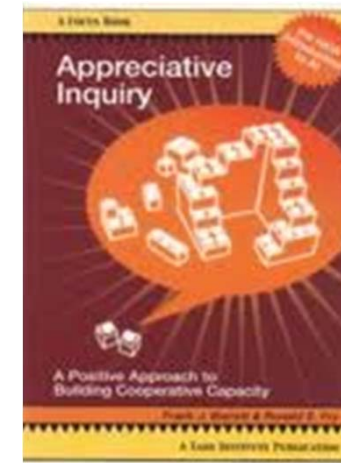






# Appreciative Inquiry

- Ett uppskattande och styrkebaserat synsätt
  - Grundläggande antagande – i varje organisation finns det saker som fungerar bra
  - Låt oss hitta våra styrkor och det som fungerar bra, och expandera våra möjligheter med detta
  - Motsatsen till att utforska sina problem – “Let’s fix what’s wrong and let the strengths take care of themselves” -- Gallop Poll
- Kan användas till mycket, men främst till:
  - Lära sig av sina tidigare erfarenheter
  - Involvera en hel organisation i ett förändringsarbete
  - Motivera och uppbåda entusiastiskt intresse
  - Bygga en framtidsvision som alla delar
- Är särskilt kraftfullt vid förändringsarbete

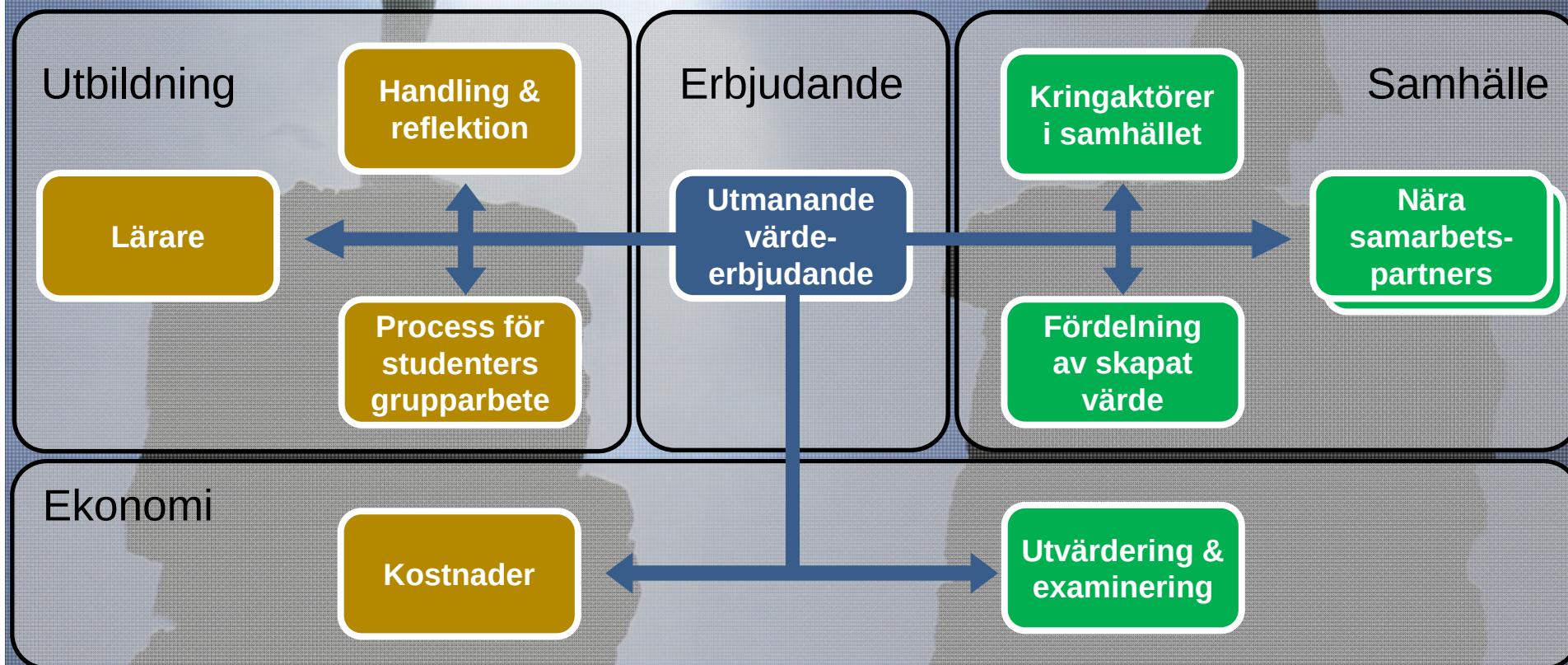


*” Great results begin  
with great questions”  
– Marilee Adams*



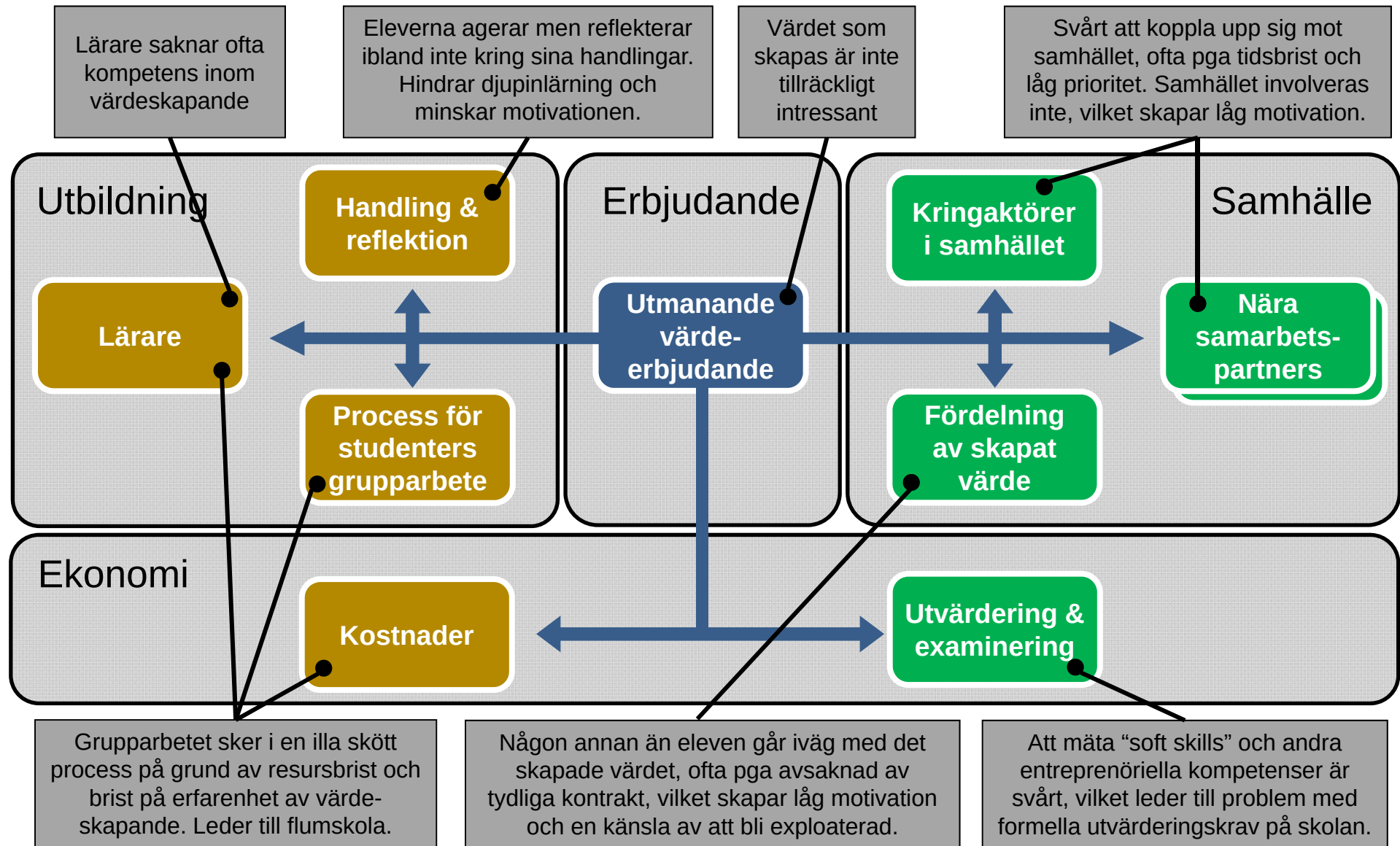
Traditionell  
högre  
utbildning

Verkligheten



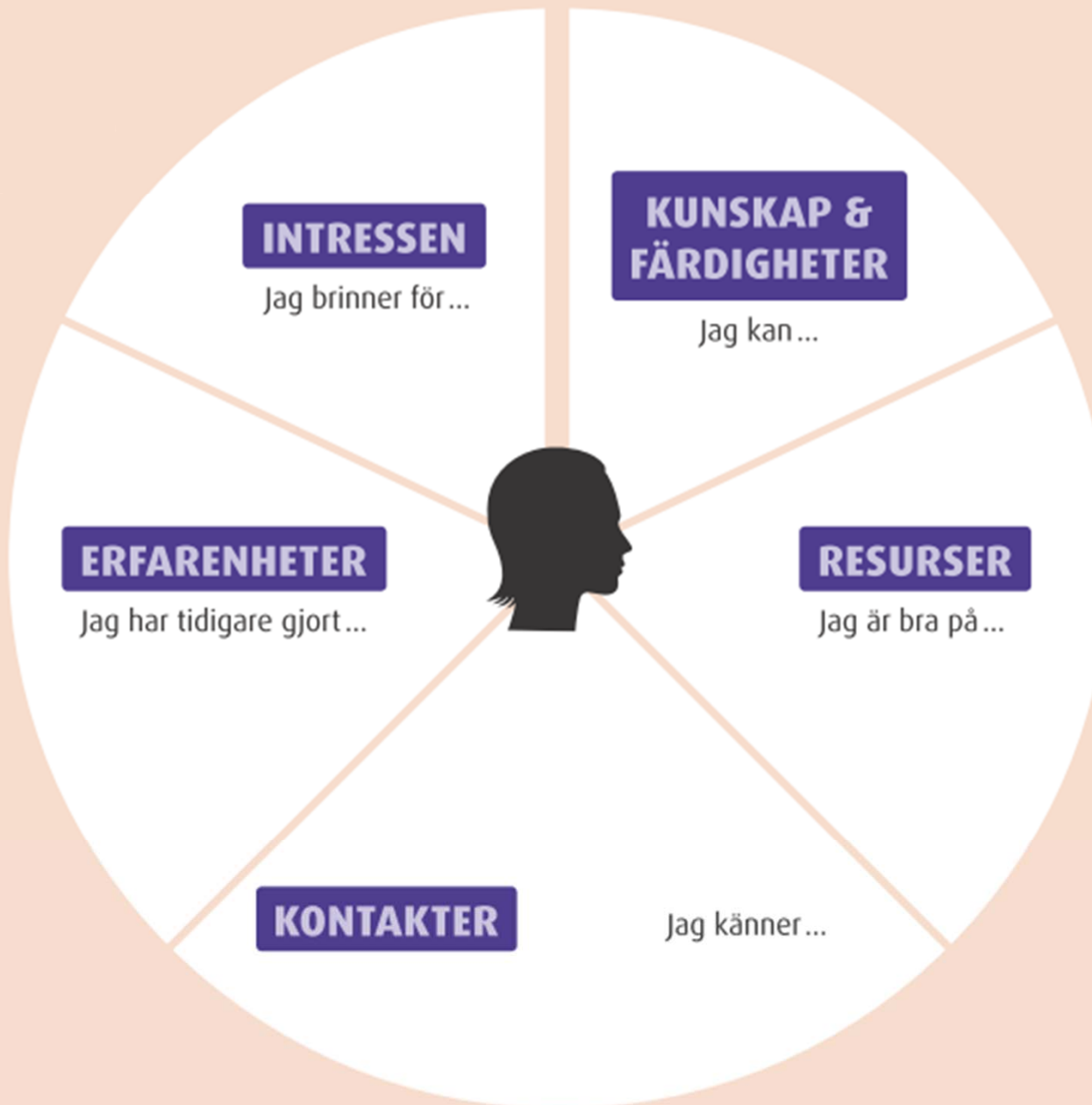


# Probleminventering entreprenöriellt lärande



# Nu ska vi få praktisera detta!

- Idégenerering via möjlighetskartan
- Business Model Canvas
- Pitch



**DRIVHUSET**

I SAMARBETE  
MED **CHALMERS** SCHOOL OF  
ENTREPRENEURSHIP

# DRIVHUSET

## The Business Model Canvas

Designad för:

Ög:  Ög:  Ög:

Verksam:

### Nyckelpartners



Vilka är våra nyckelpartners?  
Vilka är våra nyckelleverantörer? Vilka nyckelresurser  
föreskrivs vi från våra partners? Vilka nyckelaktiviteter  
utför våra partners?

**Exempel:**  
Kundtjänst, distribution,  
konfigureringsverktyg, teknisk  
support, logistik och distribution,  
marknadsföring och reklam

### Nyckelaktiviteter



Vilka nyckelaktiviteter kräver  
vårt värdeerbjudande?  
Våra värdeerbjudanden? Inskaffningen?

**Exempel:**  
Produktion,  
distribution,  
konfigureringsverktyg

### Värdeerbjudande



Vilket värde levererar vi till kunden?  
Vilka kundproblem hjälper vi till att lösa?  
Vilka kundbehov tillgodoser vi?  
Vilka kombinationer av produkter och tjänster  
erbjöder vi till varje kundsegment?

**Exempel:**  
Produkter,  
tjänster,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring,  
distribution,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring och reklam

### Kundrelationer



Vilken typ av relationer förväntas sig vart och ett av våra  
kundsegment att vi ska etablera och upprätthålla med dem?  
Vilka har vi etablerat? Har kostnadsförhållande är det?  
Hur är de integrerade med resten av vår affärsmodell?

**Exempel:**  
Kundtjänst,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring,  
distribution,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring och reklam

### Kundsegment



För vem skapar vi värde?  
Vilka är våra viktigaste kunder?

**Exempel:**  
Kundtjänst,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring,  
distribution,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring och reklam

### Nyckelresurser



Vilka nyckelresurser kräver  
vårt värdeerbjudande? Våra distributionskanaler?  
Kundrelationer? Inskaffningen?

**Exempel:**  
Kundtjänst,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring,  
distribution,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring och reklam

### Kanaler



Genom vilka kanaler vill våra kundsegment bli nådda?  
Hur når vi dem ut? Hur är våra kanaler integrerade?  
Vilka fungerar bäst? Vilka är mest kostnadseffektiva?  
Hur integrerar vi dem med våra kundresurser?

**Exempel:**  
Kundtjänst,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring,  
distribution,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring och reklam

### Kostnadsstruktur

Vilka är de viktigaste kostnaderna som följer med vår affärsmodell?  
Vilka nyckelresurser är dyrast? Vilka nyckelaktiviteter är dyrast?

**Exempel:**  
Kundtjänst, distribution, konfigureringsverktyg, teknisk support, marknadsföring,  
distribution, konfigureringsverktyg, teknisk support, marknadsföring och reklam

**Exempel:**  
Kundtjänst, distribution, konfigureringsverktyg, teknisk support, marknadsföring,  
distribution, konfigureringsverktyg, teknisk support, marknadsföring och reklam

### Intäktsflöden

Vilket värde är kundens villiga att betala för?  
Vad betalar de för just nu? Hur betalar de?  
Hur skulle de föredra att betala? Hur mycket bidrar  
varje intäktstyp till de sammanlagda intäkterna?

**Exempel:**  
Kundtjänst,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring,  
distribution,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring och reklam

**Exempel:**  
Kundtjänst,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring,  
distribution,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring och reklam

**Exempel:**  
Kundtjänst,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring,  
distribution,  
konfigureringsverktyg,  
teknisk support,  
marknadsföring och reklam





## PITCH - BYGGSTENAR



» Fånga intresset! » Retoriska frågor, metaforer, exempel, humor

» Behov/Problem » Konsekvens av behov/problem » Konsekvens av nuvarande lösning

» Så löser du problemet/möter behovet (ditt erbjudande)

» Nyttan med ditt erbjudande » Värdet av ditt erbjudande...

» I förhållande till andra alternativ för att lösa problemet/möta behovet

» En tydlig avslutning » Vad vill du ska hända efter pitchen?

**DRIVHUSET**

I SAMARBETE  
MED CHALMERS SCHOOL OF  
ENTREPRENEURSHIP

# Avslutning – mina tankar om Sundsvall

Efter genomläsning av en del interna dokument

- Jag tror det är helt rätt väg att skapa organisatorisk kapacitet att hantera innovativa processer – projekt VÄXA / Navet
  - Rimmar väl med Chalmers egna erfarenheter och med internationella erfarenheter
  - Man behöver hantera vad vi kallar "innovationslogistiken"
  - SYV:are är väl positionerade att facilitera arbetet, men är 100% beroende av stöd från ledningar / chefer
  - Två viktigaste framgångsfaktorerna: (1) stark finansiering och (2) övertydligt stöd från högsta ledningen
- Jag tror att man via VÄXA drastiskt kan öka det värdeskapande man får ut av samverkan mellan utbildning och arbetsliv / omvärld
  - Dock behöver man nog tänka nytt kring "praktik" – etablera en bild av "Praktik 2.0"
  - Arbeta tillsammans i flera år, inte i flera veckor – man behöver lära känna varann, värdeskapande tar tid
  - Skapa värde i grupp / storgrupp, inte individuellt – nyskapande underlättas då
- Jag tror man behöver satsa på att bygga entreprenöriell kompetens
  - Enda sättet är "learning by doing", kanske genom att sätta ihop tvärfunktionella teams
  - Nyckelpersoner behöver vara mycket väl bevandrade på området entreprenöriell kompetens
  - Kanske kan ni ha nytta av den plattform vi byggt med Drivhuset – nu har ni testat några av verktygen



**Attraktivitet**



**Region**



**Effektiv kommun**

### **R**elation

Strategiska regionala samarbeten.  
Företagsklimat.  
Fler företag och ökad sysselsättning.  
Nya sundsvallsbor.  
Internationellt samarbete.

### **A**ttaktivitet

Norrlands huvudstad.  
En livsmiljö i toppklass.  
Klimatsäkert samhälle.  
För den kreativa klassen.

### **I**nfrastruktur

Prioritera för hållbar tillväxt.  
Inomregional funktionalitet.  
Kommunikationscentrum för affärer.  
Hållbara transporter.

### **R**egion

Regionalt ledarskap.  
Stärk regionens tillväxtmotor.  
Regionförstoring.



**Infrastruktur**



**Relationer**

### **K**ompetens

Grund- och gymnasieskola.  
Mittuniversitetet.  
Samverkan i hela utbildningssystemet.

### **E**ffektiv kommun

Ökad värdeorientering.  
Flexibilitet - anpassning till omvärlden.  
Ekonomisk styrning för hållbar tillväxt.  
Innovativ partner.



**Kompetens**

*Hållbara samarbeten som bygger på kreativ samverkan och leder till innovativ tillväxt och nya skapade värden...?*

**Ett nav för entreprenöriell kompetensutveckling som för samman människor i skapandeprocesser kan vara en avgörande pusselbit...**

# Vill du veta mer?



[http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/08/PS\\_Entreprenorska-psutbildning\\_webb.pdf](http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/08/PS_Entreprenorska-psutbildning_webb.pdf)



[http://www.kfsk.se/download/18.11165b2c13cf48416de861a/Entrepren%C3%B6riellt+l%C3%A4rande\\_Kfsk\\_2013.pdf](http://www.kfsk.se/download/18.11165b2c13cf48416de861a/Entrepren%C3%B6riellt+l%C3%A4rande_Kfsk_2013.pdf)



<http://vcplis.com/wp-content/uploads/2013/11/Lackeus-Licentiate-Thesis-2013-Developing-Entrepreneurial-Competencies.pdf>

# CHALMERS



# Tack!

Martin Lackéus, doktorand i entreprenöriell utbildning, Chalmers  
Blogg: [www.vcplist.com](http://www.vcplist.com) Twitter: [@mlackeus](https://twitter.com/mlackeus)

CHALMERS  
SCHOOL OF  
**ENTRE  
PRENEUR  
SHIP**