



MALMÖ HÖGSKOLA

Centrum för Urbana studier

Living Labs

– En komparativ studie av två initiativ

Managing Living Labs – A Comparison of Two Initiatives

Examensarbete

Ledarskap och Organisation HT11

Alison Mendez & Ylva Lindgren

2012-04-17

Handledare: Peter Parker

Examinator: Sissi Ingman

Nivå: Kandidatuppsats i Ledarskap och Organisation, 15 hp

Titel: Living Labs – En komparativ studie av två initiativ

Utgivningsår: Vårterminen 2012

Författare: Ylva Lindgren och Alison Mendez

Handledare: Peter Parker

Examinator: Sissi Ingman

Sammanfattning:

Utvecklingen av *Living Labs* kan förklaras av framförallt tre utvecklingar. För det första en uppfattning om att vissa behov i samhället inte kan tillgodoses av enskilda organisationer. För det andra att innovation allt mer betraktas som öppna system och slutligen att användaren har erkänts en större roll i innovationsprocesser. *Living Labs* är en experimentell innovationsmiljö som definieras av:

- användarens delaktighet i fokus
- tvärsektorieell samverkan; mellan näringsliv, offentlig verksamhet och ideella aktörer
- öppenhet
- utvecklingsarbetet sker i verkliga miljöer

Detta relativt nya fenomen uppvisar en rik variation av uttryck och de olika nyckelattributen som grundar begreppet *Living Labs* tillskrivs olika vikt.

Studien ämnar besvara frågeställningen: *Vilket samband finns mellan de organisatoriska kompromisserna och Living Labs konceptets nyckelattribut?*

Studien är en komparativ undersökning av två *Living Labs* som har tagit mycket olika uttryck. *Halmstad Living Lab* med fokus på hälsoteknik, existerar genom sina projekt där små- och medelstora företag får chansen att utvecklas och få stöd av deras erfarenhet av användar-centrerade utvecklingsprojekt. Och *Fabriken*, under Malmö *Living Lab*, där användarnas deltagande ses som ett mål i sig och den stora frågan är hur man kan skapa en förutsättningslös yta för innovation.

Analysen sker utifrån Provan och Kenis modell för nätverksstyrning som utgår ifrån att man i samverkansprojekt måste kompromissa mellan olika motsatspar.

Slutsatsen är att de två labbens olika inriktning kan förstås utifrån modellen och kompromisserna som görs mellan motsatsparen även kan ses som kompromisser mellan *Living Lab* fenomenets nyckelattribut.

Nyckelord:

Living Labs, nätverk, samverkan, innovation

Level: Bachelor Thesis in Leadership and Organisation
English title: Managing Living Labs – A Comparison of two Initiatives
Release: Spring semester 2012
Authors: Ylva Lindgren and Alison Mendez
Advisor: Peter Parker
Examiner: Sissi Ingman

Abstract:

The development of Living Labs can above all be explained by progress in three areas. First, a notion that some needs in society can not be met by individual organizations. The second is the idea of innovation as open systems, and finally the recognition of users as a greater part in innovation processes. Living Labs is an experimental innovation environment that is defined by:

- focus in user involvement
- intersectoral collaboration; between industry, public sector and non-profit operators
- openness
- the development work conducted in real environments

This relatively new phenomenon exhibits a rich variety of expressions and the various key attributes that constitute the concept of Living Labs are attributed to different extent.

The study intends to answer the question: *What is the relationship between the organizational trade-offs and Living Labs concept's key attributes?*

It is comparative study of two Living Labs who have taken very different expressions. Halmstad Living Lab with a focus on health technologies, exists through its projects in which small-and medium-sized businesses get the opportunity to develop by receiving support from their knowledge drawn from experiences of user-centered development projects. And the Factory, a part of Malmö Living Lab, in which user participation is seen as an end in itself and were the big question is how to create an open space for innovation.

Analysis is based on Provan and Kenis model for network governance, which assumes that those in collaborative projects have to compromise between different pairs of opposite.

The conclusion is that the two labs different orientations can be understood through the model and compromises made between he pairs of opposite witch also can be seen as compromises between the Living Lab phenomenon's key attributes.

Keywords:

Living Labs, network, collaboration, innovation

Innehållsförteckning

Inledning	5
Frågeställning.....	6
Avgränsningar	6
Disposition.....	6
Bakgrund och tidigare forskning	7
Innovation för utveckling.....	7
Living Labs	7
Samverkan i nätverk	10
Styrning av samverkan	10
Metod	15
Litteraturstudie och sekundärdata.....	15
Datainsamling.....	16
Tolkning av data	17
Kritik av datamaterial och metodansats.....	17
Två skilda Living Labs	18
Studieobjekt 1 – Halmstad Living Lab.....	18
Analys av Halmstad Living Lab.....	19
Studieobjekt 2 – Fabriken (Malmö Living Lab).....	24
Analys av Fabriken (Malmö Living Lab)	26
Diskussion	30
Olika inriktningar - olika kompromisser.....	30
Nyckelattribut stärks i olika grad.....	32
Slutsats.....	33
Förslag till framtida forskning och kritik till analysverktyg.....	33
Referenser	34
Bilagor	37
Bilaga 1 – Frågor till Fabriken	37
Bilaga 2 – Frågor till Halmstad Living Lab.....	38

Inledning

En uppfattning växer om att det finns samhällsproblem som inte går att lösa med traditionella metoder. Exempel på sådana är klimathotet, som trots Kyotoprotokoll och klimatkonferenser inte åstadkommit annat än bindningslösa löften (*Smålandsposten*, 2011-12-13). Vidare har den åldrande befolkningen och de problem som det för med sig, som bland annat kommit fram i ännu en debatt om skandaler inom äldreården (*Dagens Nyheter*, 2011-12-01). En uppfattning som både forskare och världens ledare delar är att innovation för samhällsförbättring är viktigare än någonsin. (Tajani 2010) Per Eriksson, generaldirektör på Sveriges innovationsmyndighet Vinnova, har uttryckt följande ”Research is making knowledge out of money – innovation is making money out of knowledge”. Det vill säga innovation inte är samma sak som framtagandet av ny teknik. Innovation är steget som följer, när den nya tekniken kan tillämpas genom nya tjänster eller produkter. (Eriksson et al. 2005:2)

Innovationsprocessen har under de senaste decennierna varit under förändring. Man har gått från slutna till en mer öppna processer, där den öppna naturen anses möjliggöra nätverks-liknande aktiviteter mellan olika parter. (Chatzimichailidou & Dusko 2011:29-30) Användaren, konsumenten eller medborgaren har också fått en större roll i innovationsprocesser. Deras inverkan på slutresultatet har aktualiserats och motiverats med deras unika insikt om var bristen eller behovet finns.

Utifrån den bakgrunden kan utvecklingen av *Living Labs* varken ses som oförklarlig eller oväntad. Grundidén med ett Living Lab är att skapa en innovationsmiljö. Som vi senare ska se är konceptet mycket diversifierat och under utveckling. Man kan dock urskilja några nyckelattribut som skiljer dem från andra testplattformar.

- Användarens delaktighet i fokus. (Vinnova 2011a)
- Arbetet sker i en samverkan; ofta tvärsektorieell, mellan näringsliv, offentlig verksamhet och ideella aktörer. (Kviselius et al. 2008:844)
- Stor öppenhet. (Chatzimichailidou & Dusko 2011:30)
- Allt utvecklingsarbete sker i verkliga miljöer. (Chatzimichailidou & Dusko 2011:30)

Living Labs finns i många olika former och befinner sig i en utvecklingsperiod där dess ramar och gränser håller på att sättas. Det finns en rik variation av Living Labs som verkar inom olika områden, med olika grad av användardeltagande och med varierande organisation, syfte och styrning. Även litteraturen som gör anspråk på att definiera Living Labs varierar. Det har definierats både som en organisationsform och som ett metodologisk angreppssätt.

Samtidigt som Living Labs, som koncept, på många håll hyllas (Eriksson et al. 2005; Konsti-Laakso et al. 2008) finns det problem. Många idéer och resultat från dessa projekt har gått till spillo eller tagits upp och utvecklats av externa aktörer. (Almirall 2008) Ett annat problem är att många av de innovationer som genererats under Living Labs vingar förblir småskaliga. Det identifieras i en studie om svenska Living Labs från 2009. Där säger Per-Anders Hillgren, projektledare och labbkoordinator på *Malmö Living Labs*, att det ligger en svårighet i att skala upp projekten och göra dem till kommersiella och tekniska framgångar. (Lindström & Palmving 2009:32; Malmö Living Lab 2009)

För att kunna utveckla Living Labs vidare är det angeläget att förstå varför dessa problem finns och hur man kan åtgärda dem. Eftersom Living Labs är en relativt ny företeelse finns det fortfarande begränsad forskning inom området. Tidigare har fokus varit på dess funktion och potential på samhällsnivå. Man har också undersökt vilken nytta Living Labs kan ha för att främja innovationsklimat på lokal, regional och nationell nivå.

Kunskapsluckor finns kring hur verksamheterna fungerar i praktiken och framförallt kring hur de organiseras. (McGuire 2002:599) Som nämnts finns det en stor variation i hur olika labb förhåller sig till de olika nyckelattribut som formar ett Living Lab. Den stora variationen antyder en komplexitet, men väcker också frågor kring konceptets möjligheter att förverkligas. Det finns ett behov av att skapa förståelse kring detta mångfacetterade koncept – varför olika labb tar olika riktningar och vilket resultat man kan förvänta sig.

Studien, som jämför två Living Labs utifrån dess utformning och styrning, stödjer sig i Provan och Kenis (2007) modell om nätverksstyrning. Deras modell utgår ifrån att det finns organisatoriska begränsningar som har sin grund i oundvikliga kompromisser mellan följande värden.

Effektivitet respektive *delaktighet*
Extern respektive *intern legitimitet*
Stabilitet respektive *flexibilitet*

Studien ämnar undersöka hur dessa organisatoriska begränsningar, påverkas av vilken fokus och tyngd som ges till de olika nyckelattribut som bildar konceptet Living Labs. Syftet är att genom en jämförelse av två mycket olika labb förstå vilka olika val som gjorts, hur detta motiveras, och i sin tur hur det påverkar verksamhetens konstruktion och uttryck.

Frågeställning

Vilket samband finns mellan de organisatoriska kompromisserna och Living Labs konceptets nyckelattribut?

Avgränsningar

För att hålla fokus i studien kommer vi inte att beröra normativa frågor om på vilket sätt verksamheterna bör se ut. Vår förförståelse grundas i en uppfattning att organisationer är ett resultat av sin historia, vilket också kan antas gälla nätverk. De beslut som gjordes igår kommer att påverka handlingsutrymmet idag och det som görs idag påverkar i sin tur vad som kan göras imorgon.

Disposition

Rapporten är upplagd enligt följande. Först presenteras bakgrunden till studieområdet samt studiens teoretiska ramverk. Provan och Kenis modell för nätverksstyrning får här en central roll. I avsnittet som följer kommer den metodologiska ansatsen att förklaras. Efter det följer empiri och analys genom en kort introduktion till fallen som följs dem beskrivna utifrån analysmodellen. Rapporten avslutas med en diskussion där studieobjekten jämförs och slutsatser presenteras.

Bakgrund och tidigare forskning

Innovation för utveckling

Utvecklingen av Living Labs kan kopplas till några trender. (Almirall 2008) Den första är att öppna innovationsprocesser fått ett större erkännande. För det andra läggs ett större fokus på användarens roll i idégenerering och utvecklingsprojekt. Slutligen växer uppfattningen att *forskning* är att skapa kunskap utav pengar medan *innovation* är att skapa pengar av kunskap, men kopplingen däremellan uppkommer inte av sig själv. (Eriksson et al 2005:2)

I och med den här utvecklingen har Von Hippel (2005) grundat begreppet *demokratisk innovation* där fokus läggs vid att tolka innovation som en social process som inte kan nås utan öppenhet. (von Hippel & de Jong, 2010:7-8) Med det förändrade synsättet på innovation har också ett större erkännande till användarens roll i innovationsprocesser vuxit fram. De figurerar som deltagare, försökspersoner men också utvecklare och entreprenörer (Almirall 2008). Till skillnad från tidigare syn, där man identifierade en typisk användare eller lät denne ha rollen som utvärderare eller försöksperson, får användaren nu en central roll, ofta som en av de drivande krafterna. Användaren får större betydelse i och med att de inte längre ses som en passiva mottagare för ny teknik, utan är en aktiv deltagare till den grad att vara ursprunget av innovationen i och med sina bidrag. (Almirall, 2008:24)

För att skapa kopplingar mellan innovation och forskning har flertalet satsningar genomförts, till exempel företagsparker som Ideon i Lund eller Science Park Halmstad eller branschnätverk som Media Mötesplats Malmö eller Sustainable Business Hub. Man kan se att satsningarna syftar till att skapa regelverk, skapa kontaktytor och ge incitament för samverkan (Eriksson et al. 2005:2-3).

Ett paradigmskifte har skett där allt mer innovationsarbete sker i samverkan mellan olika aktörer som representerar olika intressen och grupper i samhället. Fördelar är ökade resurstillgångar, delad risktagning, ökad effektivitet och kunskapsutbyte. En uppfattning har fått fäste om att de utmaningar man står inför idag inte kan tacklas av enskilda organisationer. (Huxam & Vangen, 2000:792)

Tillsammans har den här utvecklingen krävt nya plattformar för att underlätta och uppmuntra för nya arbetssätt vilket också bringar utmaningar i hur det hanteras rent organisatoriskt (McGuire 2002:599)

Living Labs

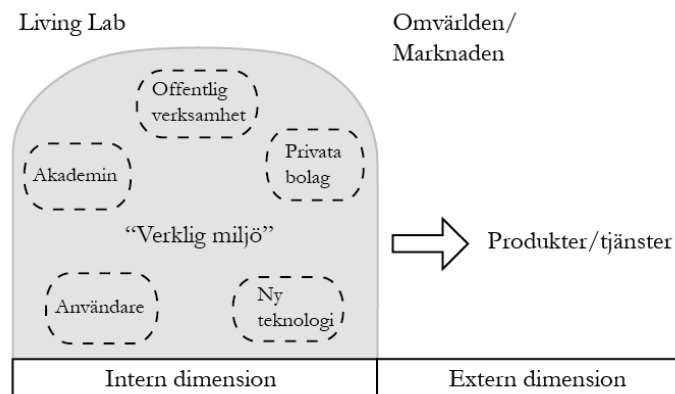
Den förändrade synen på innovation, dess processer och deltagare, har lett till att konceptet *Living Labs* uppfattats som en naturlig utveckling. Eriksson et al. (2005) pekar på att Living Labs successivt vuxit fram i korrelation med de element som idag utgör nyckelattribut för Living Labs.

Living Labs – ett diversifierat begrepp

Konceptet Living Labs härstammar från MIT, Massachusetts Institute of Technology, och ett forskarlag under ledning av professor William J. Mitchell. Deras forskning berörde hur man utvecklar arbets- och sociala miljöer, (Helsinki Living Lab 2007) bland annat hur man kan använda ”smarta” städer och hem för att ta fram tekniska lösningar. (Kviselius et al. 2008:1). Mitchell föreslog en

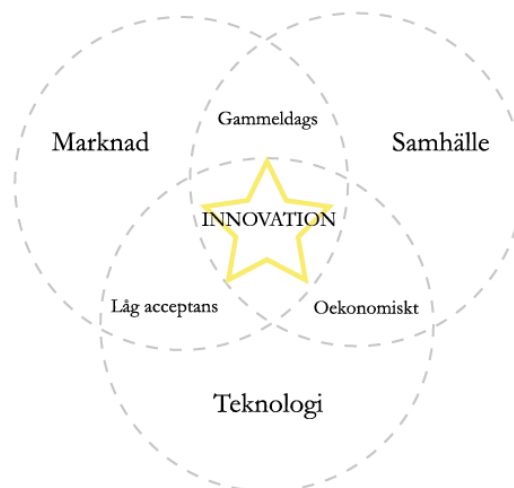
användarcentrerad forskningsmetod där man i autentiska miljöer kan identifiera lösningar, utforma, och på samma gång utvärdera, olika prototyper och lösningar. (Helsinki Living Lab 2007)

Living Labs beskrivs som en innovationsmiljö där forskning och innovation sker och gynnas under samma process. Fördelen, och förutsättningen, ligger framförallt i färre utvecklingscykler, iterationer, och en tidigare upptäckt av fel, men också den anknytning till marknad och samhälle som följer med att arbeta i realtid och verkliga miljöer.



Figur 1: Illustration av ett Living Lab

Utöver det ger Living Labs möjligheten att utgöra ett naturligt utrymme för medskapande; som en bro mellan tidigare skilda öar. Samverkan inom Living Labs sker mellan olika aktörer. Medproducenter kan vara, förutom användare, offentlig sektor, näringsliv, vetenskapspark, inkubatorer, universitet och ideella organisationer. Gemensamt för de olika Living Lab-insatserna är dock utgångspunkten; en grupp aktörer av innovativa företag, individer och organisationer samlade runt ett gemensamt intresse eller strategiskt mål. Dessa aktörer är kopplade till varandra genom en verksamhet; en arena där deras kunskap och intressen tas tillvara. (Vinnova 2010)



Figur 2 – Innovationens plats. (inspirerad av Eriksson et al. 2005)

Slutanvändarens medverkan i en autentisk digital, fysisk eller social miljö anses nödvändig för att säkerställa att nya tekniker, produkter eller tjänster är färdigutvecklade och förankrade innan de når marknaden (se figur 2). (Helsinki Living Lab 2007)

Living Labs som koncept är relativt ungt men har under sin korta livslängd spridits världen över med över 300 labb registrerade hos intresseföreningen ENoLL. (ENoLL 2012a) Modellen har tillämpats i vitt skilda områden och färdats långt från sitt ursprung till att idag bland annat användas inom turism, marknadsföring eller hälso-, informations- och kommunikationsteknik. (Kviselius et al. 2008:1)

Fenomenet Living Labs är som tidigare nämnt fortfarande under utforskning vilket också förklarar de många definitioner och uttryck som finns. Nedan följer tre exempel för att visa på variationen.

Sound of Media LL, Österrike, är ett privatfinansierat labb bestående av små- och medelstora företag och forskningsinstitut. Syftet med labbet är att genom tvärsektoriell samverkan främja turism och kulturella affärsområden samt finna nya metoder för regional affärsplanering med hjälp av nya medier. Förväntningar på verksamheten är innovationer inom områdena regional marknadsföring för små- och mellanstora företag, arbetsmetoder för de branschöverskridande områdena kultur och turism, samt kompetensutveckling i marknadsföring vad gäller IKT-lösningar. (ENoLL 2012d)

Bird Living Lab, Spanien, syftar till att genom samverkan utveckla teknik för att övervaka naturen i syfte att få bättre förståelse av fenomen som klimatförändring och fågelsjukdomar. Övervakningen tar plats i Urdaibai, ett biosfäriskt reservat. De har ett center för besökare där den forskning som bedrivs involverar besökarna i sina projekt. (ENoLL 2012b)

Malmö Living Lab: Scenen riktar sina ansträngningar mot samarbete inom kulturell produktion. Syftet är att utveckla nya cross-mediala tjänster och produkter samtidigt som man arbetar för kollaborativt framtagna upplevelse tjänster, gärna lokalspecifika upplevelser. Man sammanför små- och mellanstora företag verksamma inom musik-, film, och bokbranschen, olika kulturaktörer, medieföretag samt forskare. Dessa aktörer genomför olika forsknings- och utvecklingsprojekt som varierar från kortare studentprojekt till längre forskningsprojekt. (MEDEA 2010)

Ansträngningar att bringa klarhet och struktur i variationen har gjorts. Kåreborn-Bervall et al. (2009) föreslår att Living Labs ska definieras som både en miljö för innovation och som en innovationsansats. Folstad (2008) anför i sin tur tre typer av Living Labs; de med fokus på mjukvaruexperiment med likheter till öppen källkod; de som fungerar som plattform för öppen innovation och slutligen de där användare interagerar med produkter och tjänster i syfte att förbättra dess utveckling och utformning. Samtliga typer anges utgå ifrån en uppfattning om *människan* som källan till innovation (Chatzimichailidou & Dusko 2011:31).

I ansträngningarna att bringa förståelse kring fenomenet återkommer hos olika forskare några karaktäristiska drag som kan sägas beskriva vilka nyckelattribut som särskiljer Living Labs från andra innovationsmiljöer. I tabell 1 återfinns ett urval av attribut som är vanligt förekommande.

Användarens delaktighet i fokus. (Vinnova 2011a)
Arbetet sker i en samverkan; ofta tvärsektoriell, mellan näringsliv, offentlig verksamhet och ideella aktörer. (Kviselius et al. 2008:844)
Öppenhet. (Chatzimichailidou & Dusko 2011:30)
Allt utvecklingsarbete sker i verkliga miljöer. (Chatzimichailidou & Dusko 2011:30)

Tabell 1: Nyckelattribut för en Living Labs verksamhet

Fenomenets varierande uttryck ligger främst i graden av vikt dessa olika attribut tillskrivs; kontexten (Ballon et al. 2005:16), processen (Markopoulos & Rauterberg 2000:64), möjligheten för företag (Schaffers & Santoro 2010:3-5) och användarens roll (Vinnova 2011a). För att förstå denna organisatoriska variation finns det anledning att analysera Living Labs som ett nätverk.

Samverkan i nätverk

Nätverk definieras som ”en grupp av tre eller fler legalt autonoma organisationer som arbetar tillsammans för att uppnå inte endast egna mål utan även ett gemensamt”. (Provan & Kenis 2007:231) Miles och Snow (1995) definierar en nätverksorganisation som ett ”kluster” av företag med olika typer av organisationer eller individer, koordinerade genom marknadsmekanismer. För Living Labs sker koordinationen genom innovationsprocessen där ”klustret” är menat att bestå av aktörer från hela värdekedjan. (Vinnova 2010)

Syftet med samverkan varierar brett. I spektrumet finns avancemang på längre sikt genom en delad vision så väl som överlämnande av kortare uppdrag. Huxam & Vangen (2000) anger ökade resurstillgångar, delad risktagning, ökad effektivitet samt kunskapsutbyte som några generiska fördelar. Alla nätverk, oavsett vilket grundbehov de skapas för att uträtta, har gemensamt att de vill åstadkomma något som aktörerna inte enskilt kan åstadkomma. (Provan & Kenis 2007:231)

Styrning av samverkan

Olika former av samverkan har sedan länge varit ett naturligt inslag för företag och organisationer. Det som sker utanför de egna gränserna har fått nästintill lika mycket vikt som det som sker i den egna organisationen (Metcalf 1993; Kanter 1994). Samtidigt finns en problematisering som i stor utsträckning handlar om svårigheten att leda och nå upp till förväntningar med samverkan. (se bl.a. Himelmann 1994; Medcof 1997; Huxham & Vangen 2000:772) Skepticism finns också vad gäller tidsåtgången, som man menar förspills i att hålla en framgångsrik nivå på sin samverkan. (Huxam & Vangen 2000:792)

Human & Provan (2000) beskriver styrning av interorganisatoriska nätverk, vare sig det gäller offentlig, privat eller tvärsektoriellt, att ha en inneboende svårighet. Att misslyckanden inom nätverk direkt kan härledas till bristande styrning återfinns bland annat i Meyers (1999) resonemang men även hos Park &

Ungson (2001) som anger att risken för misslyckande är stor just på grund av nätverkets komplexa natur. (Ospina & Saz-Carranza 2010:407)

Although failure rates are not available for public or nonprofit networks, their difficulties are documented /.../ For example, inter organizational collaboration often succumbs to what Huxham and Vangen (2000) call “collaborative inertia.” Research suggests that these difficulties stem from the complex, dynamic, and ambiguous nature of a key requirement for network success: collaboration (Huxham, 2003). (Ospina & Saz-Carranza 2010:407)

En uppenbar anledning till problemen är att nätverk består av autonoma aktörer och därmed saknar en formellt tvingande styrning. (Provan & Kenis 2007:231) Men likväl är styrning nödvändigt för att ett nätverk ska fungera och uppfylla sin funktion. (Provan & Kenis 2007:231)

Nätverksstyrning och dess komplexitet leder oss in på Provan och Kenis modell för styrning av nätverk vilken utgår ifrån att dessa måste kompromissa mellan olika värden. Denna balansgång handlar om strategiska val som avgör vilka förväntningar man kan ha på nätverket. (Provan & Kenis 2007:246-247) Deras modell utgår ifrån att styrningen av ett nätverk kan definieras utifrån två olika variabler där den för studien mest aktuella är graden av centralisering.¹

Oavsett hur man väljer att agera, kommer olika kompromisser tvingas genomföras mellan de kärnvärden som finns för ett nätverk. Dessa värden är *effektivitet* kontra *delaktighet*, *extern* kontra *intern legitimitet* samt *stabilitet* kontra *flexibilitet*.

Nätverksstyrningens motsatspar		
Delaktighet	< ----- >	Effektivitet
Intern legitimitet	< ----- >	Extern legitimitet
Flexibilitet	< ----- >	Stabilitet

Tabell 2: Modell för val av styrningsmetod, inspirerad av Provan & Kenis 2007

Som modellen visar handlar styrningen om att navigera mellan de motsatspar som föreligger. Dessa avvägningar existerar i andra organisatoriska sammanhang också, men har visat sig vara extra vanliga för nätverk. Hur dessa hanteras är i sin tur avgörande för nätverkets utfall. (Provan & Kenis 2007:246) Innan vi går vidare till detaljnivå påminner vi om de olika nyckelattributen i *Living Labs*-konceptet som är användardeltagande, verkliga miljöer, öppenhet samt den tvärspektoriella synen på innovation.

Effektivitet kontra delaktighet

Det första motsatsparet är *effektivitet* kontra *delaktighet*. Den primära konflikten när det kommer till ett nätverks effektivitet är den mellan behovet av en effektiv administration ställt mot behovet att involvera de olika nätverksmedlemmarna i beslutsprocessen. Ett decentraliserat styrning, en styrning där alla parter involveras, är något som medlemmar i nätverk ofta förespråkar. Det har sin fördel i att de olika aktörerna får kontroll över det som pågår. När nätverket växer, ökar kontakterna exponentiellt, vilket gör till exempel problemhantering mycket komplext. Decentraliserad styrning passar därför

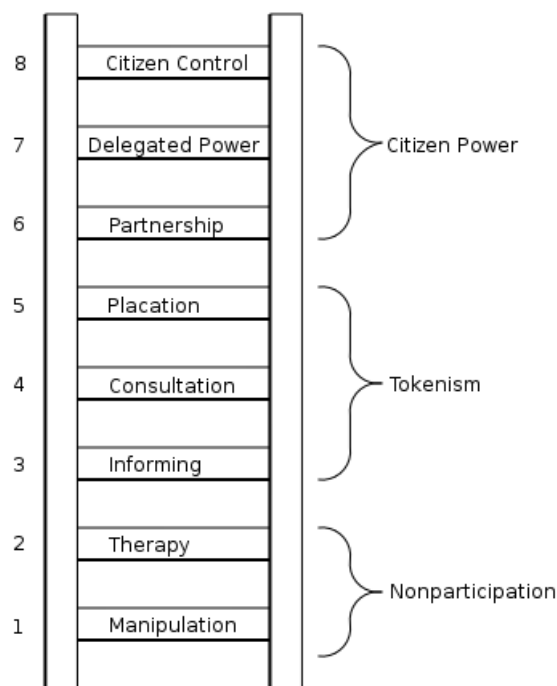
¹ Den andra variabeln är huruvida styrningen sker internt eller externt.

bättre för små nätverk. (Provan & Kenis 2007:242) Ju mer tid och energi som läggs på att involvera de olika parterna i nätverket, desto ineffektivare, i tid och resursåtgång, blir processerna. (Provan & Kenis 2007:242) *Effektiviteten* för Living Labs skulle kunna mätas i vilka resultat som kommer ut ur nätverket.

I Living Labs konceptet finns *delaktigheten* med som en av nyckelkomponenterna, och då framförallt med fokus på användarens delaktighet. Den tanken utgår ifrån, som tidigare nämnt att användaren äger problemet, och är således den som bidrar med den viktiga anknytningen mellan teknik och behov.

I Living Labs blir detta aktuellt att förstå i koppling till vilket inflytande de olika parterna får. Det kan vara inflytande över vilka idéer som ska utvecklas, hur man ska samverka eller vem som äger makten över beslut och idéer. För att förstå deltagarens roll finns det anledning att använda forskning kring *medborgardeltagande*.

Begreppet medborgardeltagande har fått en renässans i samhällsvetenskaplig forskning. Det är absolut inte en ny fråga, men likväl problematisk. (King et al. 1998:317) Deltagandefrågan bemöts ofta med frågor om *vem* som ska delta, *för vem* och *på vems initiativ*. I sin klassiska modell graderar Arnstein (1969) medborgarinflytande i en steg. Där synliggör hon den tilltänkta funktionen av en process i vilken deltagande existerar.



Figur 3: Sherry R Arnstein, *Ladder of Citizen Participation* (1969)

Modellen bygger på åtta grader av delaktighet där de nedre stegpinnarna (1) *manipulering* och (2) *terapi* innebär *icke-deltagande*. Deltagarna involveras inte i beslutsprocessen, utan påverkas istället till att tro att de deltagit genom närvaro eller diskussioner kring den aktuella frågan. Här menar Arnstein att det verkliga målet inte ligger i medborgar-, konsument- eller användardeltagande utan snarare utgör

tillfällen för makthavare att uppfylla egna syften som att ”utbilda” eller ”bota” uppfattningar rörande den aktuella frågan.

De tre efterföljande stegen, (3) *information*, (4) *konsultation* och (5) *blidkande*, utgör nivåer av *symboliskt deltagande*. Här får deltagarnas utrymme att höra och bli hörda. Deltagandet är dock begränsat och befogenhet saknas för säkerställa att det som förs fram och att det tas på allvar och återspeglas i fattade beslut.

De översta stegen, (6) *partnerskap*, (7) *delegerad makt* och (8) *medborgarkontroll* utgör nivåer av *medborgarmakt* och syftar till delaktighet med en styrande funktion. Arnstein gör gällande att en förutsättning för denna typ av deltagande är maktdelning till medverkande och på så sätt även i beslutsfattande. (Arnstein 1969:216-219)

Även King et al. (1998) har tagit fram en modell för deltagande. För att deltagandet ska vara *autentiskt* ska, enligt teorin, användare/deltagare vara där inte enbart för att döma, utan för själva skapandet.

Authentic participation involves citizens in the making of decisions instead of just judging. As one administrator told us, "There are two ways of participating: making, which includes doing something, and judgment. A lot of us go to meetings where we do nothing but judge.... It's the making and the doing that I think we're all wishing more citizens participated in." (King et al. 1998:321)

I sitt ramverk för autentisk involvering av medborgare tar de upp frågor som vilken roll deltagaren spelar, vem som sätter agendan, vilken kompetens man förväntar sig från deltagare och vad syftet med deltagandet är. Ett *icke-autentiskt deltagande* har sakfrågan i fokus och deltagaren längst ut. I princip blir det ett ineffektivt deltagande eftersom det till stor del endast är av symboliskt värde.

Authentic participation requires that administrators focus on both process and outcome. In this context, participation is an integral part of administration, rather than an add-on to existing practices. Authentic participation means that the public is part of the deliberation process from issue framing to decision making (King et al. 1998:320)

Även om de flesta modeller kring deltagande rör politiska processer är det av värde att förstå deltagande även i innovationsprocesser. Resonemang kring olika grader av medborgar- eller användardeltagande är för Living Labs också relevant ur en legitimitetsaspekt. Dels för processen i stort genom dess anspråk på slutanvändarnas nödvändiga deltagande men också i de fall där verksamheten syftar till att förankra en produkt eller tjänst på marknaden eller i samhället.

Intern kontra extern legitimitet

Legitimitet kan beskrivas som rättfärdigande eller berättigande av någots existens. Det bygger på en relation till regerande normer i den arena vars acceptans man är beroende av. Legitimitet, sociala normer och värderingar, avgör en organisations handlingsutrymme och är därför relevant vid förståelsen av relationen mellan organisationer och dess omgivning. (Dowling & Pfeffer 1975:122)

Vid studier av strategiska allianser fann Kumar och Das (2007) att legitimitet är en viktig faktor som påverkar dess bildning samt överlevnad. De anför att en medlem av ett sådant nätverk dels utsetts för legitimitetspåtryckningar från externa håll, med förväntningar på företaget som organisation, men också från de andra medlemmarna i alliansen.

Legitimitet är en viktig faktor för att en organisation ska fungera, så även ett nätverk. Tidigare studier har visat att det finns en spänning mellan intern och extern legitimitet, som måste adresseras i styrningen. Den interna legitimiteten utgörs av att de deltagande aktörerna upplever sitt deltagande meningsfullt. Om de inte finner det legitimt att samverka kommer nätverket inte fylla någon praktisk funktion utan endast bli ett namn på ett papper.

Den externa legitimiteten för ett nätverk handlar om att kunna knyta till sig finansiärer och kunder, hantera statliga organ och skapa ett ansikte utåt. Externt måste samarbetet vara tydligt, och inte bara ses som en rad organisationer som vid tillfällen träffas och diskuterar gemensamma frågor. (Provan & Kenis 2007:243) Spänningen mellan den interna och den externa uppstår när den enskilda organisationens mål och värderingar krockar med det som anses vara riktningen för nätverket. Det kan ses som en konflikt mellan individen och det kollektiva.

I ett nätverk kan man inte adressera dessa legitimitetsbehov samtidigt, så styrningen måste ske som en kompromiss. Problemet här blir att hantera båda sidor av problemet samtidigt, och resultatet kan bli en legitimitetskris som orsakas av ett för stort fokus på någon av sidorna. (Provan & Kenis 2007:243)

I en Living Labs verksamhet består den externa kontexten av framtida potentiella intressenter, men också samhället i sin helhet och dess acceptans för verksamheten. Den interna kontexten, som också behöver adresseras, är de engagerade aktörerna som ska finna mening i sitt engagemang.

Flexibilitet kontra stabilitet

Det sista motsatsparet i Provan och Kenis modell är det mellan *flexibilitet* och *stabilitet*. Det är nätverkets *flexibilitet* som ger det övertag över hierarkiska organisationer. De lösa banden som finns gör att de inblandade organisationerna kan ändra, bryta eller starta nya samarbeten vid behov vilket gör att det bättre kan anpassa sig efter externa hot och möjligheter. Men, som i tidigare fall är detta inte enbart en framgångsfaktor.

Stabilitet betyder att långsiktiga relationer kan utvecklas, åtminstone till en annan part i nätverket. Det leder i sin tur till bättre kunskap om de andra parterna och ökar därigenom prestationsförmågan hos nätverket. (Provan & Kenis 2007:244-245) Stabilitet är också en förutsättning för den externa legitimiteten i termer av rekrytering till nätverket och framtida finansieringsmöjligheter.

Spänningen mellan flexibilitet och stabilitet blir aktuell utifrån antagandet att även ett nätverks utveckling fungerar som en evolutionär process. En decentraliserad styrning underlättar för flexibilitet eftersom det gör att nätverket kan fungera dynamiskt och anpassa sig enkelt efter olika externa och interna förutsättningar. Vid behov kan en mer stabil styrning upprättas, flexibiliteten gör det möjligt. En omvänd process är dock svårare där ett centraliserat nätverk har betydligt svårare att gå tillbaka mot mer delaktighet och flexibilitet (Provan & Kenis 2007:245).

Metod

Studien är av kvalitativ art med ett *hermeneutisk* synsätt som utgångspunkt. I det hermeneutiska synsättet handlar kunskapsbildning om att skapa förståelse för ett skeende. Förståelsen utgår ifrån att delarna är beroende av helheten och att denna förståelse bygger på en förförståelse eller ett teoretiskt ramverk. (Widerberg 2002:26) Hermeneutiken sätter forskaren som ett subjekt i skapandet av kunskap. Denne är ett subjekt som utifrån en förstälseram ska tolka sitt ”fall”. Därför finns teoribildning inte enbart som ett mål för forskningen, utan även som en kontrollfunktion för tolkningsarbetet. (Ödman, 1994:49) I tolkningsarbetet pendlar forskaren från del till helhet, till att från helheten se på delarna (Ödman, 1994:80)

Vår studie utgår ifrån tidigare teoribildning, men för att utforska nya fält och skapa en egen förståelse kommer vi ha ett öppet öga för andra aspekter som inte nämns eller berörs i den valda analysmodellen. En explorativ ansats kan anses passande vid studier av relativt outforskade eller dåligt förstådda problemområden (Eisenhardt, 1989:548-549).

Litteraturstudie och sekundärdata

Inför undersökningen gjordes en litteraturstudie. Syftet med den var att skapa en grundläggande förståelse för begreppet Living Labs. Syftet var också att skapa en uppfattning om vilka teoribildningar som kan appliceras på studieområdet. Huvudsakligen användes sökmotorn *Google Scholar*. Det för att kunna fånga upp ett brett perspektiv på forskningsområdet utan att begränsa sökningen. Vår litteratursökning utgick från nyckelbegrepp som exempelvis *Living Labs*, *nätverk* och *innovation*. Varierade kombinationer låg till grund för att skapa en bred överblick över forskningsområdet. Den här fasen fungerade som en kartläggning vilket gav en ingångspunkt till ämnet.

Vår ansats till forskningen har grundats framförallt i ett intresse för Living Labs, innovation, entreprenörskap och nätverkande. Utvecklingen av en frågeställning framkom ur en process som pendlade mellan studieobjekten och de studier som tidigare gjorts om Living Labs.

Det visade sig att många av dessa studier hade gjorts av representanter för olika intresseorganisationer kring Living Labs. Det finns därför anledning att tro att dessa utgår från en positiv inställning till verksamheten, och dess opartiskhet kan ifrågasättas. Vi har därför försökt ha en kritisk ansats inför användandet av dessa källor. Framförallt har vi beaktat vilka frågor de valt att lyfta samt hur fenomenet problematiseras; snarare än att ta hänsyn till de positiva recensioner som ges av labbens resultat och inverkan på samhället. De texter som utgår från studiet av Living Labs har främst fått ligga till grund för vår bakgrundsinformation.

Utifrån de aktuella fallen gjordes en också en mer specifik litteratursökning. Vi utgick från material som publicerats om de olika labben i form av texter på den egna hemsidan, nyhetsartiklar samt tidigare studier gjorda om labbet. Det var alltså en kombination av både inifrån- och utifrånperspektiv. Materialet här låg till grund för vilka frågor som användes i till intervjuerna. Dessa kompletterades sedan slutligen med material som våra kontaktpersoner på de respektive labben delade med oss.

Efter detta gjordes en fördjupad sökning med fokus på *collaborative management* och *network management*. Andra sökord var *triple helix modellen*, *entreprenörskap*, *social innovation*, *open innovation* och *styrning nätverk*. Sökningar har gjorts på både svenska och engelska. Vi har i viss mån avgränsat vår artikelsökning till de senaste tio åren. Grunden för vår analys baseras på texter som berör nätverksstyrning och samverkansprojekt.

Datainsamling

Intervju 1 – Fabriken (Malmö Living Lab)

Den första intervjun gjordes med Anna Seravalli, representant för Malmö Living Lab och forskningsansvarig på Fabriken. Hon är doktorand i interaktionsdesign på Malmö högskola och bedriver sin forskning om design för social innovation och hållbarhet. Anna valdes dels för hennes insyn i Fabrikens verksamhet, men också för att hon som doktorand själv har ett intresse i att förstå hur en verksamhet som Living Labs fungerar.

Intervjun genomfördes som ett samtal den 16 december 2011 i Malmö högskolas lokaler. Medverkande var, förutom Anna Seravalli, båda författarna. Det var ett medvetet val eftersom vår intervjumetod utgår från en samtalsform, och intervjun i sig kan ses som en lärandeprocess. På respondentens önskemål var intervjun lagd över en lunch och dess längd begränsades därför till cirka 50 minuter. Inför intervjun hade Anna fått ta del av de frågor som skulle beröras (dessa finns i bilaga 1). Att respondenten fått förbereda sig på frågorna kan antas ha lett till att respondenten hade förberett sina svar inför intervjun. Eftersom många av frågorna var omfattande och somliga av reflekterande art gav det respondenten möjlighet att svara på frågorna på ett övervägt och genomtänkt sätt.

Intervju 2 – Halmstad Living Lab

Den andra intervjun var med Jesper Svensson som representerar Halmstad Living Lab. Han är operativ ansvarig för i stort sett alla deras projekt och en av initiativtagarna till labbet. Även han är forskare, och anställd av Högskolan i Halmstad. Han har varit med i labbets verksamhet sedan starten.

Efter önskemål, och praktiska skäl, genomfördes intervjun som en telefonintervju. Även Jesper hade inför intervjun fått ta del av vilka frågor som skulle beröras (se bilaga 2) och dessa användes som en intervjumall. Telefonintervjun genomfördes den 19 december 2011 via Skype. Båda författarna var närvarande och intervjun tog ungefär en timme.

Bearbetning av intervjumaterial

Det inspelade materialet från intervjuerna bearbetades genom att först göra en genomlysning där anteckningar fördes över vilka teman och intressanta svar som uppkommit. Detta gjordes tills det att materialet var tillräckligt genomlyst för att kunna anses bearbetat i ett första steg. Därefter transkriberades intervjumaterialet och dessa dokument låg som grund för analysen.

Tolkning av data

Utifrån våra valda studieobjekt växte en bild fram av ett koncept och en företeelse som är både mångfacetterad och komplex. Eftersom metoden hela tiden varit av induktiv och explorativ art var steget inte långt till att, utifrån de insamlade resultatet, försöka hitta en modell som kunde förklara de variationer i motiv och värderingar vi fann.

Vi valde att tolka materialet utifrån Provan & Kenis (2007) modell för nätverksstyrning. Vi har valt att använda deras analysmodell som ett verktyg för att belysa nyanser i materialet som annars inte skulle synas, och kommer därför också att utelämna delar av den som inte är aktuell för Living Labs.

Ett exempel på detta är att Provan och Kenis värderar styrningen utifrån två variabler; dels grad av centralisering men också om styrningen sker internt eller externt. Eftersom den senare variabeln inte är aktuell för att förstå våra studieobjekt kommer vi att utelämna den ur analysen.

Kritik av datamaterial och metodansats

Eftersom studien syftar till att skapa en förståelse inför ett fenomen som kan betraktas ur en rad olika perspektiv hade en klar fördel varit ett mer omfattande datamaterial. Lämpliga komplement hade kunnat vara observationer av verksamheten eller intervjuer med representanter från andra intressenter än högskolan. Denna brist på access har vi försökt kompensera för genom att komplettera intervjuaterialet med de dokument som finns beskrivna ovan.

Det föreligger också en svårighet i att analysera Living Labs eftersom det inte endast är en organisationsform utan även en metodisk ansats.

There exists definitions from networks, EU-projects and funders of research: according to the European Network of Living Labs, a Living Lab is “both a methodology for User Driven Innovation (UDI) and the organizations that primarily use it”
(Bergvall-Kärebörn et al. 2009)

Det är också en avgörande faktor att kunna hålla isär vad som ska analyseras som ett labbs nyckelverksamhet och vad som kan tillskrivas ett enskilt projekt som bedrivs under dess namn.

Två skilda Living Labs

Nedan följer analysen av de två studieobjekten. Innan fallen analyseras med hjälp av Provan och Kenis modell för nätverksstyrning presenteras en kortfattad verksamhetsbeskrivning. Först kommer Halmstad Living Lab och längre ner följer presentation och analys av Fabriken i Malmö.

Studieobjekt 1 – Halmstad Living Lab

Bakgrund & vision

Halmstad Living Lab var en av de fem pilotprojekt som Vinnova finansierade 2007. De hade initialt en budget på 11 miljoner under förutsättning att det enskilda labbet skaffade motsvarande medel från andra samarbetspartners. Arbetssättet, med täta iterationer av användarmedverkan, var inte nytt för högskolans representanter, som var de drivande bakom uppstarten. Det var tvärtom ett arbetssätt som de använt sig av sedan 2003. (Svensson 2012-12-20)

De inledde med två Vinnova-finansierade projekt; *Smart&läs* och *free2ride*. Uppstarten gick till så att personalen från högskolan i Halmstad kontaktade en rad små- och medelstora företag i region Halland och region Skåne. De sökte intressenter för att testa den här ”nya” arbetsmetoden. Utlysningen gick ut på att de kontaktade företagen fick anmäla intresse om de hade något projekt de ville ha stöd med. Halmstad Living Labs insats var projektledarnas mångåriga erfarenhet av att knyta till sig användargrupperingar samt deras erfarenhet av den här sortens arbetsmetod i utvecklingsprojekt. Det var till slut elva företag som nappade på idén. (Svensson 2012-12-20)

Intressenter

Nätverket är en tvärvetenskaplig samverkan mellan privata företag, högskolan och användargrupperingar. Det finns ingen fast organisation, utan labbets verksamhet knyts till en liten grupp på högskolan som står för samordning.

- **Högskolan i Halmstad** – bidrar med lokaler
- **Forskare från Högskolan i Halmstad** – bidrar med projektledning och kompetens
- **Olika små- och medelstora (teknik)företag från regionen** – bidrar med tekniska lösningar, idéer och ekonomiska medel
- **Användargrupperingar** – utvecklar och utvärderar idéer. Labbet har en användardatabas som de byggt upp under åren från vilken rekrytering utgår

Bakgrunden till att delta i arbetet skiljer sig lite bland de olika intressenterna men det finns en gemensam målsättning, att få fram lösningar som bidrar till ett bättre samhälle. Företagen är där för att de vill ta fram en tjänst eller produkt som de kan tjäna pengar på. Från användarnas håll är man där för att få en lösning på ett problem som man upplever i sin vardag. Vad gäller forskningsintresset ligger det i att undersöka vad som händer i en sådan miljö, och i sin tur vad som främjar processen. (Halmstad Living Lab)

Man utgår ifrån erfarenheten att väldigt många utvecklingsprojekt misslyckas och att många av dem gör det på grund av att man utgår ifrån en ogrundad föreställning om teknikens applicering och möjligheter. Deras huvudfokus är att kunna hjälpa små- och medelstora företag att lösa den problematiken. Jesper Svensson, projektledare på Halmstad Living Lab, lyfter att de flesta ingenjörer är duktiga på det de gör, det vill säga hitta bra lösningar på tekniska problem, men kan behöva stöd för att hitta rätt användningsområde. Sedan saknar många, framförallt små, företag möjligheten att komma åt spetsforskning, eftersom de i många fall inte har egna FoU-avdelningar. Samarbetet med högskolan ger dem den kompetensen. (Svensson 2012-12-20)

Funktion & styrning

Labbetts huvudsakliga fokus ligger i hälsoteknik men de har också haft projekt inom media och turism. I dagsläget (2011) arbetar de tillsammans med fyra andra Living Labs med ett stort projekt som är EU-finansierat. (Halmstad Living Lab)

Arbetet i labbet utgår oftast ifrån att ett teknikföretag visar intresse för arbetsmetoden. Det som sedan sker är allt ifrån att skapa till att förfina idéer. Ibland utgår de ifrån en idé som företaget vill testa på användare, som utvärdering, och ibland har helt nya idéer skapats genom att användartester lett företagsidén in på nya oväntade spår.

Högskolan i Halmstad förser verksamheten med teknik såväl som en infrastruktur att verka inom. Dock finns ingen fast organisation som arbetar med labbet på heltid utan det som håller Halmstad Living Lab ”levande” är de olika projekten. Dessa är fristående och finansiering söks separat per projekt men samtliga mottar någon form av stödfinansiering från bland annat EUs strukturfonder.

Projektledarna från Högskolan i Halmstad har tidigare haft en dialog med Halmstad kommun och landsting för att få stöd till en mer permanent organisation. Det har handlat om två-tre tjänster som på heltid kan arbeta med nätverkande, knyta kontakter samt låta företag mötas för att få till stånd nya konstellationer. Dialogen har dock legat på is under en period just på grund av att tiden saknas för att någon aktivt ska driva fram den sortens frågor. De av högskolans personal som arbetar i labbet har fullt upp med de enskilda projekten. (Svensson 2012-12-20)

Analys av Halmstad Living Lab

Effektiv Innovationsutveckling på initiativ av Företag

I Halmstad Living Lab är förutsättningarna för deltagande relativt förutbestämda. De olika aktörernas roller är förutsägbara och återkommer i de flesta projekt. Högskolan är den samlade och styrande parten. Företagen bidrar med idéer och är också de som initierar projekt. Användarna är ofta den utvärderande parten som kommer in i ett skede när ramverket för samverkan redan är satt.

Initiativ och riktning från företag

Vid uppstarten av verksamheten tog man kontakt med en rad små teknikföretag eftersom de uppfattade att det var den sortens verksamheter som kunde ha nytta av att arbeta i en Living Lab modell.

Högskolan hade erfarenhet av att arbeta med användarcentrerade projekt för att ta fram teknisk-lösningar och ansåg sig veta vad de kunde erbjuda.

...där vi kunde ta in vår kompetens kring, egentligen, användarcentrering och stöd för den här typen av utvecklingsprocesser och där vi kunde stå för en koppling, där vi kunde hitta slutanvändare. (Svensson [muntl.])

Projektledarna är representanter från akademien och deras bidrag är att hitta slutanvändare som kan delta i utvecklingsprojekten, men också att bidra med erfarenhet av att arbeta på det här sättet.

Och det är ju det som vi jobbar med. Då finns det allt från metoder, tekniker för att idégenerera på ett effektivt sätt, för att få fram, greppa data, och det finns idéer på när man bör involvera användaren, hur man bör ha kontakten med användarna, hur man ska stödja de här, vad vi kallar, nätverken. (Svensson [muntl.])

Mycket arbete har till exempel lagts på att skapa en databas av användare som kan involveras vid behov. De har också arbetat under en längre tid för att skapa en trygg finansiering av verksamheten.

Man behöver helt enkelt folk som är ute och träffar företag, som rekryterar användare, som gör utskick och informerar användare /.../ Och, för våran del så fungerade det att göra när vi hade finansiering för det, dvs. pilottesta Living Labs. Men i våra enskilda projekt så har vi haft svårt att upprätthålla vår kontakt med företag, för att man behöver nästan någon på halvtid som är ute och träffar för att hitta nya idéer, nya samarbetsbitar eller för att koppla samman företag. För det är i mötet mellan olika företag som ibland spännande saker händer också. (Svensson [muntl.])

Användarnas involvering särställs och varierar. Hur pass mycket man engagerar användaren beror i de flesta fall på företagen. Jesper berättar att det har varit allt mellan det han beskriver som extrema fall av användarinvolvering till mer begränsade fall som använt användarna i fokusgrupper.

...de mest extrema formerna av användarcentrering har ju varit där användare har gått in som professionella... Sen har de varit finansierade för sin tid i projekten... Vi hade upp mot 22 tillfällen under ett år som användare var med och då jobbade man under idégenerering [och] förstudie inom området. De jobbade med design och de var involverade under hela utvärderingen av produkt eller tjänst.

Och sen går det hela vägen till så som vi jobbar just nu. Där man då där man jobbar, antingen med fokusgrupper. Det är ju ett väldigt traditionellt sätt där man kanske jobbar med tätare kopplingar till dessa fokusgrupper och sen att man har rätt så täta iterationer det vill säga rätt så täta tillfällen då man träffar användarna och stämmer av utvecklingen hela tiden. (Svensson [muntl.])

De rekryterar användare utifrån intresse och har arbetat mycket med att bygga upp ett nätverk av användare som de kan kontakta inför olika projekt. Jesper menar att den främsta drivkraften för användarna är att de får en lösning på ett problem som de upplevt i sin vardag.

... när jag pratar om till exempel Anhörigförening så har de sökt med ljus och lykta efter företag som vill hjälpa dem att utveckla produkter och tjänster som kan lösa deras problem. För deras del har vi försökt rikta utvecklingen för att lösa väldigt reella problem som de är villiga att betala mycket pengar för att få löst. (Svensson [muntl.])

När användarna involveras i ett projekt är förutsättningarna givna. Med det menas att dessa har vissa ramar att förhålla sig till. För det första väljs användare ut till projekt, och kontaktas, i deras roll som representanter för en speciell fråga. Till exempel involveras seniorer till projekt i sin roll som

representanter för seniorers behov och förutsättningar. Genom att göra det urvalet styr projektledningen i viss mån vilken sorts diskussioner som kommer att föras. För det andra finns det vid användarens involvering alltid något att ta ställning till. Som användare kan man aldrig sägas möta ett ”tomt papper”.

Kopplat till Arnsteins (1969) modell om deltagande kan användarnas roll i Halmstad Living Lab ses som begränsad. För att uppnå den högsta graden av deltagande är en förutsättning att användaren (medborgaren) har möjlighet att påverka och forma ramarna för deltagandet. Även teorin om det *autentiska deltagandet* understryker vikten av att deltagandet måste beröra även processen inte bara sakfrågan (King et al. 1998). Det autentiska deltagandet förutsätter att användarens röst blir hörd redan i initiativtagandet. I Halmstads fall kan man inte säga att detta uppnås eftersom deras deltagande sker när processen redan startat.

Klarhet över vad som är en framgång

I Halmstad Living Lab finns det en tydlig bild av vad som är ett lyckat projekt. Det är när en produkt eller tjänst framgångsrikt kan lanseras på marknaden. Dock tillägger Jesper att det är lika viktigt, och lika framgångsrikt, när ett projekt gör så att man avvärjer en produkt eller tjänst som i utvärdering av användare visat sig sakna förutsättningar för att lyckas. Jesper kan se att det för deras del, högskolan, kan finnas ett värde i att bygga upp kunskap även kring hur den här sortens arbete fungerar.

De här delarna tror jag att man kan styrka, men det gäller att styrka det på ett sätt där det inte blir för dyrt, alltså, hitta strömlinjeformade, effektiva sätt att få kontaktytor till marknaden. Och det är ju det som vi jobbar med. Då finns det allt från metoder, tekniker, för att idégenerera på ett effektivt sätt. (Svensson [muntl.])

För användarna, som engageras på grund av sitt intresse i den specifika frågan, finns en tydlig målsättning; att få ett problem i deras vardag löst som de inte har möjlighet att själva göra. Vi återkommer till exemplet med trygga hem för seniorer.

Det lås- och larmföretaget hade ingen aning om seniorteknik. De gjorde lås och larm. Och så skapades idéer tillsammans med framförallt användare hur man kunde använda det här larmet på ett annat sätt. Inte för att hålla inbrottstjuvar borta men för att se att mamma rörde sig, att hon levde ungefär. (Svensson [muntl.])

En av de tydliga fördelarna för Halmstad Living Lab blir att man kan arbeta målfokuserat och effektivt. Jesper lyfter ett exempel där de lade tre timmar på ett seminarium kring en lansering av produkt. Under den tiden kom det fram att företagets riktning varit totalt ogrundad och resultatet blev en helomvändning i förhållande till för vilken målgrupp och användningsområde som tekniklösningen var tänkt. Det exemplet visar på labbetts effektivitet. Den centraliserade styrningen, som utgår från högskolan och projektledningen, samt de bestämda ramverken, gör att processen snabbt styrs framåt mot konkreta resultat.

En värdering som finns i Halmstad Living Lab är att arbetsmetoden som sådan är något positivt och kan lösa många svårigheter kring utvecklingsprojekt. En förutsättning är dock att det inte får ske på vilken bekostnad som helst.

Och vi ser det gång på gång, att det är rätt så liksom ogrundade saker som sätter igång utvecklingsprojekt och i många fall ser vi ju definitivt, det har vi sett gång på gång själva och vet historiskt, att har man en teknisk lösning så jobbar man utifrån det tekniska perspektivet, man ser kanske inte behovssidan. De här delarna tror jag att man kan styrka, men det gäller att styrka det på ett sätt där det inte blir för dyrt. Alltså, hitta strömlinjeformade, effektiva sätt att få kontaktytor till marknaden. (Svensson [muntl.]

Utifrån Provan och Kenis (2007) modell placerar sig Halmstad Living Lab som effektivt och målstyrt men genom att kompromissa bort delar av det *autentiska deltagandet*.

Framgångsrik men kostsam arbetsmetod

Externt har nätverket en bra renommé. De upplever inte svårigheter med att rekrytera nya företag och även användare och högskolan har en tilltro till arbetsmetoden. Den interna legitimiteten upprätthålls genom en öppenhet kring hur arbetet bedrivs och vilka förutsättningar som gäller.

Framgångsrikt trots trötthet på Living Labs

Jesper menar att det finns en trötthet inför fenomenet *Living Labs*.

Det är ju ett problem med Living Labs att det finns 250 eller 270 olika Living Labs i Europa. Och av dem skulle jag tro att ungefär 40 är aktiva. /.../ EU har satsat en del pengar, och det är inte så käckt. (Svensson [muntl.]

Det här har gett konceptet ett dåligt rykte, kanske framförallt i Finland, där det varit extra många fall av inaktiva labb som dragit in bidragspengar. Anledningen att Jesper tycker att det är relevant är för att han lever efter antagandet att ett sådant rykte borde påverka deras möjligheter att finna nya samarbetspartners. Dock har de haft lätt att rekrytera nya företag till projekt.

Alla företag som jag träffat, som jag pratat med, har involverat sig i vårt arbete. Dvs. det är hundra procentig "hit-rate" när vi har gett oss ut till företag för att fråga om de vill vara med i projekt eller om de har intresse av att undersöka den här LL-idéerna vidare. För de känner igen sig i problemen kring att det är svårt att utveckla IT eller tekniska lösningar. De sitter på en fantastisk ingenjörsmässig grund, och det är den kompetensen som de har. De är jätteduktiga på att utveckla tekniska lösningar som fungerar men de vet inte riktigt vad sakerna ska göra. (Svensson [muntl.]

Deras framgångar har i utvärderingar varit lätta att kommunicera. Företag som engagerat sig i labbet ställer sig positiva till den täta användarkontakten som skapat lösningar som inte skulle blivit av annars. Trots det så är det arbetsmetod som de själva inte skulle kunnat bekosta.

Även till användare har det inte funnits svårigheter att kommunicera fördelarna med ett engagemang. De som engagerar sig har ett personligt intresse i att det kommer fram nya tjänster och produkter och finner därigenom mening med sitt deltagande.

Ovanstående pekar på att man verkar stå bra till med deras *externa legitimitet*. Den externa legitimiteten som är en grundförutsättning för verksamhetens vidare finansiering stödjer sig på två källor; bidragspengar och investerade pengar från företag. Finansieringshorisonten är på projektbasis men de har under en period haft målsättningen att bygga upp en mer permanent verksamhet.

Så, en av de stora utmaningarna, som vi också sagt till VINNOVA, det är ju att hitta något mer varaktigt stöd, antingen om det är regionen, region Halland, eller region Skåne, eller var man nu är. (Svensson [muntl.]

I Halmstad upplever man den lösa organisationen som en begränsning.

Vi hade behövt haft minst en eller två personer på heltid för att göra det här, hålla arbetet flytande och hålla kontaktytor uppe. Kunna fånga de här idéerna, kunna möta företag som säger att: ”Kolla här, vi har hittat en ny teknisk lösning som vi inte vet vad man ska använda till.” Eller hitta användargrupperingar som säger: ”Vi behöver IT för att stödja oss i det här. Detta är våra bekymmer. Hur kan man lösa det här?”
(Svensson [muntl.])

Finansiering är en förutsättning för att kunna fortsätta med arbetsmetoden och så länge de inte kan bygga upp en mer permanent finansieringslösning i regionen så är de beroende av att involvera nya företag och tillsammans med dem söka projektbaserade medel.

Öppenhet kring arbetets förutsättningar upprätthåller intern legitimitet

Från ett internt perspektiv kan det icke-autentiska användardeltagandet ses som ett potentiellt problem för nätverket. Ägandet av idéerna som framkommer under labbets arbete tillfaller oftast de privata bolagen. Användarnas medverkan utgår ifrån att privata bolag kommer att kapitalisera på deras idéer, ofta helt utan erkännande eller ersättning.

... kommer det någon jättebra idé så ser vi inte några problem att sätta en royalty till en användare, men jag har inte sett exempel på det. (Svensson [muntl.])

Den interna legitimiteten grundar sig på att deltagarna känner att deras medverkan är meningsfull och att deras deltagande sker under legitima förhållanden. (Provan & Kenis 2007) Det kan t.ex. handla om förtroende för processerna och att man inte upplever sig lurad.

Konflikten mellan intern och extern legitimitet uppstår när aktörernas respektive agendor går emot det som blir nätverkets agenda. Till exempel om en användare går med i nätverket för att ta fram en trygghetslösning för sin mormor och deltar i ett antal workshops som denne tror ska leda till en produkt eller tjänst som ett företag kommer att utveckla. Sedan blir slutresultatet som sådant att det privata företaget behåller idén, men väljer att inte utveckla någon lösning för tillfället. Användaren har då bidragit med sin tid och sina idéer men får inget i utbyte.

I ett sådant fall kan även teorierna om det autentiska deltagandet vara intressanta. Om en person inte är medveten om vilka premisser som gäller kommer den här situationen med sannolikhet leda till en upplevelse av att de inte har makt över processen utan endast är där för att ge synpunkter. Om man har något som man vill behålla för sig själv är det bäst att inte säga det. Halmstad Living Lab är noga med att poängtera att det ligger till på det sättet.

Och vad vi har gjort är att vi har jobbat med allt från standardiserade kontrakt; att okej genom att gå in i det här projektet så avsäger jag mig äganderätten. För i slutändan så hamnar äganderätten hos företagen. I stort sett alla våra fall har det varit så. (Svensson [muntl.])

Meningen försvinner och således också legitimiteten för samarbetet. Meningen bygger på de förutsättningar som man fått presenterade för sig. Det blir legitimt utifrån vad man uppfattar det att vara. Dock hanterar Halmstad Living Lab det eventuella förtroendeproblemet med att alltid vara ärliga med spelreglerna för alla inblandade parter. Deltagandet sker då på sedan innan definierade regler, vilket tar bort risken för att aktörer upplever sig lurade.

Det handlar om ens eget förtroende eller sitt eget rykte, att man inte slösar bort människors tid, att man inte gör folk *pissed off* för att man stjälar deras idéer. Så vi pratar ju alltid om de här grejerna i början; att är det idéer som ni inte vill lämna ifrån er till företagen, så säg inte dem vid detta tillfället. Skapas det idéer som ni själva hade velat göra något av så behåll dem för alla idéer som lyfts fram här kommer vara fria för alla att göra någonting med. (Svensson [muntl.]

Stabilitet genom förutsägbarhet

Halmstad Living Lab har en vision för nätverket om en stabil verksamhet som i likhet med Provan och Kenis (2007) modell skulle bygga fasta relationer med fler av aktörerna. Deras önskan är att skapa en formell organisation där man har permanent finansiering till en grupp individer som kan arbeta heltid med labbverksamheten. I dagsläget är de individer som tillhör kärnan av labbet knutna till projektverksamheten, och kan alltså inte arbeta heltid med frågor som gynnar hela nätverket på sikt. Dock finns inte tid till att i dagsläget arbeta med att söka den finansiering som behövs för att skapa den permanenta organisationen.

Studieobjekt 2 – Fabriken (Malmö Living Lab)

Bakgrund & Vision

Malmö Living Labs, som *Fabriken* är en del av, började som ett tvåårigt pilotprojekt mellan åren 2007 - 2009. EU gjorde en utlysning för att främja uppstart av Living Labs. Det är alltså medel från EU:s strukturfonder som finansierar verksamheten. (Malmö högskola 2009) MEDEA, en centrumbildning för kollaborativa medier på Malmö högskola, valde som en part att utifrån detta starta upp tre olika labb med olika inriktning. (Seravalli, 2011-12-16) *Scenen* arbetar med kulturproduktion och *Kvarteret* verkar inom stadsplanering och arbete för en hållbar stad. (Malmö Living Lab För Nya Medier, *Resultat*) *Fabriken* var det sista labbet, som öppnade i april 2011.

Fabriken utgör ett öppet utrymme där användare av olika slag får tillgång till ny teknik, kunskaper, verktyg och färdigheter i syfte att experimentera med. De bidrar med framtagning av idéer, prototyper, produkter och tjänster. En strävan är att samtliga projekt genomsyras av en hållbar och öppen källkod vilket utgör ledord för verksamheten. Verksamheten grundas på en övertygelse om att demokratisk tillgång till teknik främjar och stödjer gräsrotsinitiativ, öppen innovation och samproduktion.

Förutom att vara ett fysiskt utrymme är Fabriken också ett forskningsprojekt i sig. Intresset ligger i hur plattformar för öppen innovation kan utformas och etableras i samarbete med användarna. Verksamheten ses därutöver som en förinkubator för utforskning av alternativa socioekonomiska system för innovation. Basen för detta ligger i Fabrikens kärna och vision, det vill säga samproduktion, medskapande och socialt entreprenörskap. (MEDEA, *Living Lab fabriken*) Utmärkande för Fabriken är att det är en fysisk plats, medan de andra labben i Malmö fungerar mer som nätverk. (Seravalli, 2011-12-16)

Intressenter

Samverkan i nätverket sker mellan högskolan, användargrupperingar, ideella föreningar och privata företag, Labbets verksamhet utgår ifrån den fysiska ytan.

- **Malmö stad** – bidrar med lokaler
- **Föreningen STPLN** – bidrar stöd och kompetens
- **Forskare från Malmö högskola** – bidrar med stöd och spetskompetens (MEDEA, K3)
- **Designföretaget 1Scale1** – bidrar med erfarenhet
- **Användare** – utvecklar och utvärderar idéer

Förväntningar, Mål & Resultat

De olika intressenterna visste och vet fortfarande inte vad de ska förvänta sig av Fabriken. Men ett huvudsakligt mål är att verksamheten ska kunna leva kvar även efter det att den första fasen av utforskning. Finansieringsplanen är tidsbestämd till det första året, och vad som händer efter det är oklart. Ett uttalat mål uppsatt av strukturfonden, den huvudsakliga finansiären är dock att tio företag ska ha utvecklats som en följd av verksamheten. I dagsläget har det utvecklats fyra företag ur Fabrikens verksamhet, och tills slutdatumet i juli 2012 är deras uppskattning att de borde kommit upp till fem eller sex företag.

Inför projektstarten satte sig de olika intressenterna ner och diskuterade hur man skulle kunna skapa en dylik yta för innovation – vad ska den innebära, vad som ska vara det unika och hur de ska kunna skapa detta. De försökte enas kring en färdig lösning, men det visade sig vara problematiskt. För det första för att det motsäger själva grundtanken med platsen Fabriken. Det unika är att det ska vara en öppen plats som formas i och av samverkan mellan de olika parterna. Om det ska fungera blir det paradoxalt att innan uppstarten försöka designa hur ytan ska utformas. För det andra därför att de olika intressenterna hade varierande motiv till att vara där och således olika målbilder. (Seravalli, 2011-12-16)

Föreningen STPLN har samhällsnyttan som det främsta intresset. De vill med Fabriken kunna ge Malmöbor en yta för innovation. De ser Fabriken som en extra resurs för staden, en möjlighetsarena. (Seravalli, 2011-12-16)

Vi är också en plats där aktörer från olika sammanhang ska kunna mötas förutsättningslöst utan att aktivt behöva delta i projekt. Miljön skall därför inbjuda till att människor kommer dit och bara träffas. (STPLN)

Detta medan forskningsintresset är det primära för MEDEA och för designföretaget snarare tillgången till ytan. Dock tror Anna att de varierande målbilderna har bidragit till att det har blivit så framgångsrikt. Trots att det har varit igång endast åtta månader har verksamheten resulterat i några företag och hållit en hög nivå på antal deltagare och deras aktiviteter.

Funktion och styrning

MEDEA, som formellt sett kan antas ha en roll som nyckelaktör, är noga med att inte styra vilka projekt som utvecklas på Fabriken. Deras engagemang varierar dock; från stort i vissa projekt till närmast obefintligt i andra. Detta utgår enskilda individernas egna intresse eller huvudsakliga kompetenser. Deras uppgift består i att coacha, stödja och uppmuntra till deltagande. Men en viktig roll för dem är också att identifiera vilket behov olika användare har för att kunna utvecklas. Som exempel finns det en del personer som är tekniskt kunniga men saknar kännedom om hur man driver ett företag. Andra personer behöver snarare platsen eller verktygen och den tredje sorten kan vara

personer som har en idé på pappret men har svårt att förverkliga den. Finns inte kompetens eller resurser nog i Fabriken försöker de skapa nya kopplingar till lämpliga organisationer eller personer. Labbkoordinatorerna jobbar också med att genom arrangemang försöka locka nya och annorlunda sorters användare till ytan.

Idéer och initiativ kommer utifrån att människor befinner på samma plats och deltar i olika aktiviteter. Där finns möjligheten att knyta kontakter, utbyta idéer och kunskap. (Seravalli, 2011-12-16) Man kan uppfatta det som att *Fabriken* är en plats dit externa idéer kommer för utvecklas vidare, men Anna Seravalli är noga med att påpeka att många idéer och förlag uppstår i labbet som följd av den inspirerande miljön. Ett exempel är två killar som möttes på en workshop på *Fabriken*. Det ledde till ett gemensamt projekt som resulterade i ett företag där de båda sa upp sig från sina tidigare jobb för att satsa på den här idén.

Analys av Fabriken (Malmö Living Lab)

Ett experimentellt rum utan struktur

Fabriken skapades som en yta där idéer, människor, kunskaper och värderingar skulle kunna röra sig fritt, mötas och krocka. Användaren har en central, om inte avgörande roll i processen. Organisation kan beskrivas som flytande i många avseenden. Verksamhetens utformning var dock varken enkel eller självklar. Inom samarbetet var man överens om det övergripande målet; att utforma en yta som tillgängliggör teknik.

With Fabriken the idea is: what if we make technology available for users in a space and then we see what happens. (Seravalli [muntl.])

Samordningen i praktiken blev dock en annan. Man beskriver en utmanande process där man vid starten samlade parterna och talade planering, styrning och mål. Diskussionerna berörde hur man skulle forma ytan men ledde inte arbetet vidare. Två problem identifierades, dels ifrågasattes lämpligheten av att försöka forma något som menat att vara fritt och förutsättningslöst.

We didn't know what would happen and we were like, "we were trying to take a decision, but this is supposed to be an open environment where the users take over technology and do what they think. It's important too, so how can we decide?" (Seravalli [muntl.])

Men man insåg även att man hade olika motiv bakom sitt engagemang. För att komma vidare ändrades taktiken och man ifrågasatte om det var en nödvändigt att vara överens. De olika perspektiven inom samarbetet kunde istället fungera till ytans fördel.

And the second thing was that we didn't have the same reasons for being in the process. I mean for us (Medea) it was more about development and understanding how it could be. What kind of growth, what kind of companies can come out from here? But for the NGOs it was not about this. It was about people empowerment and for the interaction. For the design company it was more about "we need a space for being there ..", for example they would say "we don't want other companies there". (Seravalli [muntl.])

Diffusa ramar verkade utgöra en nödvändig förutsättning för den innovationsyta man försökte skapa. Vikten för verksamheten låg i deltagarnas möjlighet till att delta utifrån sina egna förutsättningar, en

aspekt som utmanade planering men på samma gång även möjligheten till styrning, uppföljning och utvärdering.

Sometimes you just don't know what is going on. You just sit there and then by chance you get in company. You try to see if it's a good idea and how you can support it. (Seravalli [muntl.]

Sett ur Provan & Kenis (2007) modell kan man i Fabrikens fall återfinna den avvägning som gjorts mellan effektiv administration inom nätverket och involvering av nätverksmedlemmar i beslutsprocessen. För dem handlar det om användarnas likvärda roll vad gäller utformningen av ytan och vad som där sker. Vidare kan den avvägningen även utläsas i samarbetets ställningstagande kring valet att inte pressa fram en gemensam målbild. Utifrån det kan man dra slutsatsen att det gemensamma intresset, som förenar de olika aktörerna, är att ytan ska kunna finnas kvar. Eftersom det intresset inte nås genom samma insatser som behövs för att de olika aktörerna ska uppnå sina respektive mål kan man inte, och gör man inte, några gemensamma kraftanstängningar, utom att respektera brokigheten.

At the beginning it was really problematic because we tried to converge. We said; we have to evolve an unique vision for the space. Then we changed our perspective and we said; what if we keep all these different perspectives together? And I think that's why the space works so well. (Seravalli [muntl.]

I Fabriken kan användarnas involvering i processen beskrivas som transparent och dynamisk. Aktiviteterna i Fabriken ser olika ut. Ibland är deltagarna enskilda individer som kommer dit en gång för att nyttja verktygen i andra fall är det mer etablerade grupper som utnyttjar ytan regelbundet och även deltar i att utforma dess utveckling. King et al. (1998) pekar på jämställdheten som en viktig del av det autentiska deltagandet. Användarens roll ska vara likvärdig till den som de andra parterna har. En förutsättning är också att deltagarna involveras tidigt och har en proaktiv funktion för samverkan. Enligt Arnsteins (1969) modell betecknas detta som den högsta graden av medverkan. Dessa har makten att påverka hela processen – från premisserna för deltagandet till det slutliga resultatet.

Fabrikens funktion i det hela beskrivs som ”möjliggörare”; genom lokalen och de redskap som tillhandahålls. Verksamhetens fria konstruktion har resulterat i olika användarinitiativ. Vissa projekt har inte någon relation till varandra, andra uppkommer just genom samspel på ytan och sedan finns de sådana som tas ”in” på ytan med ett klart syfte. Hur aktiviteten utvecklas är lika ostyrkt som allt annat.

There are different things on the run at Fabriken in which we are involved but at different levels. For example there is this fashion designer, she's using the machines [symaskiner] so we have a kind of project with her but it's not that she really involved with us. But then it's this other project on the material bench, where I am more involved... (Seravalli [muntl.]

En svårsåld tillit

Intern legitimitet beskrivs av Provan & Kenis (2007) som graden av meningsfullhet som de olika parterna tillskriver sitt deltagande. För Fabriken tycks detta uttryckas genom de fria premisser som användarnas deltagande sker i. Enligt Arnsteins (1969) modell nås den här graden av deltagande endast genom en fördelning av makt. Där deltagandet förekommer på eget initiativ och baseras på egna intressen. Den höga graden av användardeltagande säkerställer att deltagarna upplever aktiviteten som meningsfull, med det följer en tillit för processen och för ytan.

Att samarbetsparternas olika perspektiv och motiv till samarbetet inte förhandlats bort kan också förklaras som en del av basen som den interna legitimiteten. Det skapar ett förtroende som ger möjligheten till nya initiativ och aktiviteter.

And I think it is working because there are different agendas there. And because there are different groups coming there with different expectations about this space. (Seravalli [muntl.])

Organisationens egenskaper i kombination med svårsmäta och oförutsedda effekter har dock i sin tur visat sig utmana den externa uppfattningen av verksamheten. Det finns en svårighet att förmedla nyttan med verksamheten till aktörer som inte har insyn i den, eller som har andra uppfattningar om vad som labbet syftar till att uppnå.

Resultat som kommit ut ur Fabriken når inte upp till Vinnovas målsättningar, varken i antal intressenter eller antalet företag som kommit ut ur verksamheten. Fabriken kommer troligen, enligt Anna Servalli, uppnå en del av målen, men inte alla. Det som dock väckt intresse är upptäckten av andra resultat, mervärden, som de inte alls har förutsett. Dessa oförutsedda effekter har ingen relation till de formella kraven som ställts men är utifrån ett forskningssynpunkt väldigt intressant. Det är svårbeskrivna sociala värden som man saknar medel för att beskriva, eftersom det också är svårt att förstå vad det kommer att leda till. Som exempel lyfter Anna de sjukskrivna personer som på något sätt deltar i aktiviteter i Fabriken, en aspekt som de fått internationell uppmärksamhet för.

Somehow we can not really report, because we can not measure it. I mean what is the impact for burn-out people who are in that kind of environment and start again doing stuff. What is the impact in the long-run for his or her recovery? (Seravalli [muntl.])

Mottagandet från representanter för näringslivet anges mer ljust. Utifrån deras synsätt är det svårt att förstå vad som faktiskt händer och vilka resultat som är lyckade.

But I understand that it's really hard, if you want to bring it in a discourse about development and economic growth. Then it gets really tricky because you can't really measure it... And maybe there is a need for developing indicators that help you to assess and to evaluate this mess...maybe we need another way to evaluate things...that is not the number of companies and jobs. (Seravalli [muntl.])

Anna Seravalli är däremot övertygad om att Fabriken erbjuder något som inte finns i samhället sedan tidigare, en möjlighet för dem som inte har den annars.

Because if you want to go to Minc, for example, you have to fill in some precise goals and there is such a little space for try things out. I mean if you are 20-22 years old and your family doesn't have a company tradition, how are you supposed to become an entrepreneur, if not by trying and getting some support? In trying things. Or if you are from abroad and you don't know legislation, I mean where's better to be than in an environment where you can try to build a company... (Seravalli [muntl.])

Om man jämför Fabriken med som ovan Minc eller Drivhusets² verksamhet så är den stora skillnaden tillgängligheten. När man kommer till Fabriken är det helt okej att inte ha en klar uppfattning om en företagsidé eller om man ens *vill ha* en företagsidé.

² Minc och Drivhuset är verksamheter i Malmö som syftar till att stödja unga entreprenörer med utrymme, vägledning och inspiration.

Flexibilitet med selektivt lärande

Fabriken präglas av en flexibilitet och saknar riktning och gemensamma mål. Bristen på stabilitet kan i framtiden leda till att större ansträngningar måste läggas på vilka resultat som är avgörande för framtida investeringar. Rollfördelningen inom Fabriken är inte avgjord i den mån att man som partner eller användare har en specifik funktion. Det förekommer insatser från olika håll men organiseringen beror främst på det som sker på plats i Fabriken. Man betonar det egna skeendet som en del av processen.

...all the time it's about trying out, so every time we organise things it could come from us, it could come from STPLN, it could come from one of the people that is there on a daily basis because there is another stakeholder that wasn't there from the beginning but is appearing and becoming more and more important and that is the users. People are coming there on a daily basis and they are "okay, why don't we organise this" or "I would like to have an extra machine.." And it's about also building the space and the place together. (Seravalli [muntl.])

Det har inte avgjorts hur Fabriken ska utvecklas vidare. De befinner sig i dagsläget i en utforskande period, där det bland annat ingår att arbeta fram en ny projektplan för hur samverkan ska fungera mellan MEDEA, STPLN och andra intressenter.

Sometimes it's good to don't have control of the things and let it go wild a little bit. And having this thing of not knowing really what is up running and where. (Seravalli [muntl.])

Flexibilitet inom verksamheten utgör en viktig förutsättning för dess utveckling där nätverkets lösa band anges bibehålla den experimentella andan som eftersträvas. Tillsammans med flexibiliteten finns en osäkerhet om vad som kommer näst, vilket i enlighet med Provan & Kenis (2007) per automatik påverkar organisationens stabilitet. En uppfattning som stöds av labbkoordinatorn, Anna Seravalli, som berättar att en generell problematik med verksamheter likt Fabriken är att kunna överleva på sikt.

Syftet med forskningen som bedrivs om Fabriken är till stor del att förstå hur den här sortens verksamhet kan byggas och upprätthållas. Seravalli kallar det *resilience* [uthållighet] och syftar till en organisations möjlighet att trots en stormig extern kontext finna tålighet genom att hantera förändring och anpassa sig därefter.

... but it's really hard to find somebody that is saying to you, you know, "It's about a mess, it's about fights". Sometimes it's about you don't know what is happening and where you're leading to... (Seravalli [muntl.])

Avsaknaden av stabilitet förstärker svårigheten de har att kommunicera resultat utåt, eftersom att det inte går att leva upp till förväntningar och kontinuitet då ingen vet hur verksamheten kommer att utvecklas.

Diskussion

Olika inriktningar - olika kompromisser

Fabriken och Halmstad Living Lab skiljer åt på en rad punkter vid en analys utifrån Provan och Kenis modell (2007) om nätverksstyrning. I Fabriken läggs stor vikt vid användarnas deltagande och hur man kan bygga upp en yta, och vilka konsekvenser det får. I Halmstad läggs fokus vid, att med hjälp av ett Living Labs arbetssätt, kunna skapa lösningar på problem eller behov på samhälls- och individuell nivå. Forskningen ligger i hur den sortens arbetsmetoder kan utvecklas för att fungera bättre. Med hjälp av modellen kan man identifiera de olika labbens positionering utifrån motsatsparen.

Nätverksstyrningens motsatspar			
Val:	Delaktighet	< Fabriken ----- Halmstad >	Effektivitet
Effekt:	Intern legitimitet	< Fabriken----- Halmstad >	Extern legitimitet
Effekt:	Flexibilitet	< Fabriken / Halmstad ----- >	Stabilitet

Tabell 4: Hur de olika labben placerar sig i Provan och Kenis modell

Delaktighet och effektivitet

Som tidigare nämnt så kan de olika motsatsparen återspeglas i hur mycket vikt man lägger på Living Labs konceptets olika attribut. Den mest uppenbara skillnaden mellan labben är deras användardeltagande. Användardeltagande är teoretiskt sett en av nyckelattributen i konceptet Living Labs och en utgångspunkt för deras involvering.

I Malmö är användarna med och skapar den gemensamma ytan och har makten att påverka både sina egna idéer men också framtiden för Fabriken. Detta klassas som den högsta graden av användarmedverkan, delaktighet med inflytande.

I Halmstad sker arbetet i projektform och arbetets utformning varierar i viss grad mellan olika projekt. Dock kan man se att den extremaste formen av användarmedverkan är symbolisk i jämförelse mot både Fabriken och den teoretiska bakgrunden. Det framförallt för att användarens deltagande sker inom vissa ramar som dessa har liten möjlighet att påverka. Ägandet av idéer och beslutsrätt tillfaller i de flesta fallen de privata företagen. Intressant att notera är dock att Halmstad Living Lab har lyckats att trots detta få användarna att uppleva sitt deltagande som meningsfullt. Det på grund av två förutsättningar. För det första läggs vikt vid en öppenhet kring vilka förutsättningar som deras deltagande sker under, men också, kanske framförallt, därför att användargrupperingarna kan engagera sig i problem som de har ett stort intresse av att få lösta. Genom att delta i en workshop eller en idégenerering kan de bidra till en tjänst eller produkt som är specialanpassad efter behov.

Intern och extern legitimitet

Även i den interna och externa legitimiteten finns en skillnad mellan labben, men det kan snarare ses som en följd av vilka prioriteringar man gjort i det första motsatsparet.

Bland sina medlemmar har de olika verksamheterna stort förtroende. I Malmö finns ett förtroende för processerna genom att alla gemensamt ser en nytta med ytan. I Halmstad har de inga svårigheter att bygga upp nya samarbeten och locka nya aktörer till sin verksamhet.

En eventuell svårighet som kan ses med Halmstads sätt att involvera användare är att ett symboliskt deltagande teoretiskt sett inte uppfyller deltagandets syfte. En risk är att man förlorar användarnas egentliga bidrag och begränsar till vilken grad man kan utnyttja samarbetets fulla potential. Dock tycks Halmstad Living Lab på ett skickligt sätt bevarat sin interna legitimitet genom transparens och det genuina intresset som användarna har i sakfrågan.

Externt har Fabriken svårigheter med att kommunicera vilka värden som kommer ut ur deras verksamhet, i alla fall de värden som kan ses som oväntade och framgångsrika för verksamheten. Framförallt exemplet om människor som är sjukskrivna men dyker upp i Fabriken och pysslar med något fyller en social funktion. I termer av samhällsekonomi och innovation är det svårt att motivera varför det är viktigt. I dagsläget är dock inte Fabriken beroende av hur deras verksamhet uppfattas externt, och de har tills vidare en frihet att utvecklas och undersöka vilka värden som kan komma ur deras ”yta”.

Projektleddningen i Halmstad har en mer traditionell bild av vad som är ett resultat och ett lyckat projekt. Halmstad tvingas prioritera den externa legitimiteten för att kunna fortsätta existera. De lever genom sina projekt och har därmed inte samma frihet att experimentera med konceptet. En fråga som uppkommer är vad väntar på Fabrikens verksamhet när deras finansiering är slut. Kommer de att behöva förändra sin prioritering mellan delaktighet och effektivitet för att enklare kunna kommunicera sitt existensberättigande?

Flexibilitet och stabilitet

I frågan om flexibilitet och stabilitet föreligger också skillnader. Dock har just den här dimensionen av modellen visat sig svår att applicera på ett Living Lab. Provan och Kenis modell är otillräcklig för att beskriva det som försiggår i nätverket. I modellen lyfts stabilitet, i form av långsiktiga relationer. Sådana sägs ge verksamheten fördelar i form av förtroende och förutsägbarhet. För Living Labs, är dock dynamiska relationer en målsättning i sig. Dynamiken är en av grunderna till varför Living Labs är intressant att använda. Det tillsammans med attributet *verkliga miljöer*, som aldrig kan sägas vara förutsägbara eller stabila, gör att den sortens stabilitet snarare borde ses som en nackdel.

Däremot kan en omdefinierad version av stabilitet kopplas till Living Labs. Stabilitet kan förstås som hur ett visst labb upplevs. Är *Fabriken* eller *Halmstad Living Lab* stabila i sin existens och funktion? Det istället för att de involverade aktörerna, och dess relationer, skulle präglas av en stabilitet. Om man definierar stabilitet på det sättet är det en önskvärd egenskap även för en Living Labs verksamhet.

Båda nätverken befinner sig i en flexibel fas, fast på olika sätt. Halmstad har ingen fast organisation utan byggs upp och omdefinieras i de olika projekten. Från att tidigare ha lockat med

strukturfundsmedel och kompetens har de övergått till att locka endast med sin kompetens, sitt nätverk och sin arbetsinsats för att bland annat söka finansiellt stöd. Fabriken har i sin tur inga ambitioner om hur deras verksamhet skulle kunna göras stabil. Flexibiliteten är en viktig funktion som labbkoordinatoren Anna ser för nätverkets överlevnad.

Nyckelattribut stärks i olika grad

Detta resonemang leder fram till en hypotes om att de olika nyckelattributen tillägnas olika mycket fokus beroende på vilka krav och förväntningar som verksamheten domineras av, tillfälligt eller permanent. Om man till exempel har säker finansiering som ger någotsånär fria händer utifrån konceptets grundförutsättningar, snarare än den praktiska verkligheten, finns det större utrymme för att utveckla och experimentera med verksamhetens ramar och uttryck. Fabriken är ett exempel på det. De har säker finansiering för att bedriva en Living Labs verksamhet. Samtidigt finns en frihet i att Fabrikens funktion inte är låst, vilket gör att de under den här perioden kan forma sin verksamhet relativt fritt utifrån Living Labs-konceptets grundtankar. Avsaknaden av starka ekonomiska krav gör också att effektivitet och resultatförväntan kan prioriteras bort till förmån för användarens möjlighet till uttryck.

I Halmstad Living Labs fall, där finansiering och utveckling sker baserat på specifika projekt, föreligger tydligare riktlinjer som måste levas upp till. I dagsläget drivs verksamheten framåt av andra ledord i Living Labs konceptet. Här läggs mer tyngd på verksamhetens möjlighet att skapa innovation genom samverkan. Högskolan i Halmstad lyfter vikten av att konceptet inte fyller någon funktion i sig utan måste användas på ett sätt så att det blir motiverat att använda det. Användarmedverkan är positivt och det fyller en funktion, men man måste ta fram arbetssätt där det inte kostar mer än det smakar.

Resonemanget ovan leder fram till frågan om det går att ta hänsyn till Living Labs-konceptets alla nyckelattribut simultant. I överensstämmelse med Provan och Kenis motsatspar stödjer våra två exempel att de olika nyckelattributen är, om inte oförenliga, så i alla fall svåra att prioritera till samma grad.

En förklaring är att även Living Labs är en produkt av, och påverkas av, sin kontext. Det tydligaste exemplet är finansieringen. Om en verksamhets överlevnad baseras på accepteras av sin omgivning, måste en anpassning göras för att leva upp till de förväntningar och krav som dominerar. Extern legitimitet blir avgörande. Som i Halmstads fall där det ekonomiskt försvarbara är en förutsättning för framtida projekt och därmed överlevnad. Det utgår ifrån ett antagande att privat sektor har en svårighet att se ”innovationshöjd” på samhällsnivå som belöning nog och förstå hur det indirekt gynnar alla, även dem. Den här förklaringen kan bara, utifrån vår studie, ses som en möjlig förklaring. Orsaken till de varierande värderingarna går inte att jämföra med Fabriken eftersom de befinner sig i en mycket tidigare fas av sin utveckling och där yttre förväntningar ännu inte är omedelbart avgörande för deras överlevnad.

Slutsats

De olika motsatsparen i Provan och Kenis modell går att återfinna i de olika nyckelattributen som utgör Living Labs-konceptets grund. Utifrån vår studie finns det därför anledning att tro att en kompromiss måste göras även mellan dessa. Det i sin tur påverkar vilken sorts verksamhet som uppstår ur ett Living Labs-initiativ och i sin tur vilka inriktning man kan förvänta sig av det.

Vår slutsats är att dessa vägval är oundvikliga eftersom nyckelattributen i konceptet Living Labs är motsägelsefulla. Det tydligaste exemplet är ett labb som väljer en modell med mer fokus på effektivitet vilket skapar en förutsättning för att lättare kommunicera ett existensberättigande. Dock skapar en styrd användarmedverkan inte samma möjlighet till oväntade effekter som förutsättningslösa premisser för alla aktörers deltagande.

Förslag till framtida forskning och kritik till analysverktyg

Vi har utifrån vår studie funnit ett behov av en modell, inspirerad av den vi använt, som bättre kan förklara olika labbs uttryck. En ytterligare dimension där skulle vara att försöka förstå bakgrunden till de olika valen.

Modellen vi använt är inte tänkt för att analysera den sortens verksamheter som Living Lab, men vi finner den ändå relevant som analysverktyg. Dels för att den utgår ifrån att styrning är ett strategiskt val som påverkas av både kontext, förväntningar och historia, men också därför att de olika avvägningar som styrningen ställs inför stämmer väl överens med den bild som målas upp av Living Labs.

I och med den valda analysmodellen belyses också den brist som finns angående en alltför snäv syn på effektivitet. Effektivitet har i och med analysen kunnat kompliceras och ifrågasättas. Den komparativa metoden tillät studieobjektens skillnader framträda i ljuset av analysmodellen, och en förståelse för dess inriktning, fokus och värdegrund blev möjlig att utröna.

Referenser

Almirall, Esteve. (2008). Living Labs and Open Innovation: Roles and Applicability. *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*. Vol. 10 Special Issue on Living Labs. Leiden: eJOV, s. 21-46.

Arnstein, Sherry. R. (1969). A ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. Vol. 35, issue: 4. s. 216-224.

Ballon, Pieter., Pierson, Jo. & Delaere, Simon. (2005). Test and experimentation platforms for broadband innovation: examining european practice. [kongressmaterial] *16th European Regional Conference*. Porto, 4-6 september.

Bergvall-Kåreborn, Birgitta., Ihlström Eriksson, Carina., Ståhlbröst, Anna. & Svensson, Jesper. (2009). A Milieu for Innovation: Defining Living Labs. [kongressmaterial] *2nd ISPIM Innovation Symposium: Simulating recovery - the Role of innovation management*. New York City, 6-9 december.

Chatzimichailidou, M. Maria. & Dusko, Lukac. (2011) Review on Living Labs: The predecessors, their principles and the diversity of their applications [kongressmaterial] COLLA 2011. *The First International conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications*. Luxembourg 19-24 juli 2011.

Dagens Nyheter (2011) *Mamman svält ihjäl på Caremas äldreboende*. [www] 1 december. Tillgänglig; Mediearkivet; sökord: "carema AND skandal" [2011-12-15]

Dowling, John. & Pfeffer, Jeffrey. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior, *The Pacific Sociological Review*, Vol. 18, issue 1. s. 122-136.

Edquist, Charles. (1999). Innovation Policy: A Systemic Approach. Ofullständig utkast presenterad på Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUAD). *Summer Conference on National Innovation Systems, Industrial Dynamics and Innovation Policy, Rebild*, 9-12 Juni 1999.

Eisenhardt, Kathleen. (1989). Building Theories from Case Study Research. [www] *The Academy of Management Review* Vol. 14. s. 532-550. Tillgänglig: <<http://pages.cpsc.ucalgary.ca/~sillito/cpsc601.23/readings/eisenhardt-1989.pdf>> [2011-12-21]

ENoLL. European Network of Living Labs (2012a). [www] [openlivinglabs.eu](http://www.openlivinglabs.eu), Tillgänglig: <<http://www.openlivinglabs.eu/>> [2011-10-19]

ENoLL. European Network of Living Labs (2012b). *Living Labs*. [openlivinglabs.eu](http://www.openlivinglabs.eu), *Bird Living Lab*, [www] [openlivinglabs.eu](http://www.openlivinglabs.eu), Tillgänglig: <http://www.openlivinglabs.eu/sites/enoll.org/files/069_ENoLL5W_ES_BirdLL.pdf> [2011-12-13]

ENoLL. European Network of Living Labs (2012c). *Living Labs*. [www] [openlivinglabs.eu](http://www.openlivinglabs.eu), *Halmstad Living lab*. Tillgänglig: <<http://www.openlivinglabs.eu/sites/enoll.org/files/halmstad-ll.pdf>> [2011-12-03]

ENoLL. European Network of Living Labs (2012d). *Living Labs*. [www] [openlivinglabs.eu](http://www.openlivinglabs.eu), *Sound Media Living lab*. [www] [openlivinglabs.eu](http://www.openlivinglabs.eu), Tillgänglig: <<http://www.openlivinglabs.eu/livinglab/sound-media-ll>> [2011-12-13]

Eriksson, Mats., Nütamo, Veli-Pekka. & Kulkki, Seija. (2005) *State-of-the-art in utilizing Living Labs approach to user-centric ICT innovation: a European approach* [www] Tillgänglig: <http://www.vinnova.se/upload/dokument/Verksamhet/TITA/Stateofheart_LivingLabs_Eriksson2005.pdf> [2011-10-10]

Følstad, Asbjörn (2008) Living Labs for Innovation and Development of Information and Communication Technology: A Literature Review. *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*. Vol. 10 Special Issue on Living Labs. Leiden: eJOV, s. 99-131.

Halmstad Living Lab

Halmstad Living lab. [www] halmstadlivinglab.se, Tillgänglig:
<<http://www.halmstadlivinglab.se/index.php?page=hll>> [2011-12-03]

Helsinki Living Lab. (2007). *What is a Living Lab?* [www] helsinkilivinglab.fi, Tillgänglig:
<www.helsinkilivinglab.fi/node/162> [2011-11-02]

Huxham, Chris. & Vangen, Siv. (2000). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations*. Vol. 53 issue. 6. London: SAGE, s. 771-806.

King, Cheryl. Feltey, Kathryn. & O'Neill Susel, Bridget. (1998). The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration. *Public Administration Review*, Vol. 58, issue: 4. Wiley-Blackwell, s. 317-326.

Konsti-Laakso, Suvi., Hennala, Lea. & Uotila, Tuomo. (2008) Living Labs: new ways to enhance innovativeness in public sector services. [kongressmaterial] ICE 2008 : 14th International Conference on Concurrent Enterprising, Lisbon, 23-25 juni.

Kumar, Rajesh. & Das, T.K. (2007). Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process *Journal of Management Studies* Vol. 44, issue. 8. Wiley-Blackwell, s. 1425-1453.

Kviselius, Z. Niklas., Ozan, Håkan., Edenius, Mats. & Andersson, Per. (2008). The Evolution of Living Labs: Propositions for Improved Design and Further Research. [kongressmaterial] 5th International Conference on Innovation and Management. Maastrich 10-11 december 2008.

Lindström, Fredrik & Palmving, Henrik. (2009). [www] Living Labs: att arbeta med användardriven innovation. Kandidatuppsats, Institutionen för informatik, *Lund Universitet*. Tillgänglig:
<<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1393442&fileOid=1646892>> [2011-10-10]

Malmö högskola (2009) *Malmö högskola får 10 miljoner till nya medier* [www] mah.se. Tillgänglig:
<<http://www.mah.se/Nyheter/Nyheter/Malmo-hogskola-far-10-miljoner-till-Nya-medier/>> [2011-12-19]

Malmö Living Lab för Nya Medier. (2009). *Sammanfattning av resultat MLLNM 2007-2009*. [www] malmolivinglab.se, Tillgänglig: <www.malmolivinglab.se/resultat.htm> [2011-11-04]

Markopoulos, P. and Rauterberg, G. W. M. (2000). Living Lab: A White Paper. *IPO Annual Progress Report*. s. 53-65. Tillgänglig: < <http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/publications/IPOapr35LL.PDF>> [2011-10-12]

McGuire, Michel. (2002). Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It *Public Administration Review*. Vol. 62 issue 5. Wiley-Blackwell, s. 599-609.

MEDEA, Centre for collaborative media. (2010). *Living Lab the Stage*. [www] medea.mah.se, Tillgänglig:
<<http://medea.mah.se/2010/01/living-lab-the-stage/>> [2011-11-29]

Miles, Raymond. E. & Snow, Charles. C. (1995). The new network firm: A spherical structure built on a human investment philosophy. *Organizational Dynamics*. Vol. 23, issue: 4. Wiley-Blackwell, s. 5-18.

Open Innovation. (2012) *What is open innovation?* [www] openinnovation.eu, Tillgänglig:
<<http://www.openinnovation.eu/open-innovation/>> [2012-01-15]

Ospina, Sonia. M. & Saz-Carranza, Angel. (2010). Paradox and Collaboration in Network Management. *Administration & Society Vol. 42, issue: 4*. London: SAGE, s. 404-440.

Provan, Keith. G. & Kenis, Patrick. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 18, issue: 2*. s. 229-252.

Schaffers, Hans. & Santoro, Roberto. (2010). Living Labs and Open Innovation Policy in Regions for the Benefit of SMEs. [kongressmaterial] *Position paper to the CO-LLABS Thematic Network Workshop*, Bryssel, 27 januari.

Seravalli, Anna (2012)
[muntl.] Intervju 2011-12-16

Smålandsposten (2011). [www] *Ekonomin hindrar klimatavtal*
Tillgänglig: Mediearkivet; sökord: ”Durban”. [2011-12-13]

STPLN. *Verksamheter*. [www] stapelbaddsparken.se, Tillgänglig:
<<http://www.stapelbaddsparken.se/om-oss/verksamheter.aspx>> [2011-11-29]

Svensson, Jesper. (2012)
[muntl.] Telefonsamtal 2011-12-20

Tajani, Antonio. Europeiska kommissionens vice ordf. (2010)
Innovationsunionen - Nytt Europa 2020
[www] EU:s officiella webbplats. ec.europa.eu, Tillgänglig:
<http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/tajani/hot-topics/innovation-union/index_sv.htm> [2011-10-19]

Widerberg, Karin (2002)
Kvalitativ forskning i praktiken
Lund : Studentlitteratur

Vinnova. (2009). *Innovationer, innovationssystem och hållbar tillväxt*. [www] vinnova.se, uppdaterad: 2009-07-02.
Tillgänglig: <<http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/Bakgrund---VINNOVAs-omvarld/Innovationer-innovationssystem-och-hallbar-tillvaxt/>> [2011-10-19]

Vinnova, (2010) *Om området Living Labs*. [www] vinnova.se, Tillgänglig:
<<http://www.vinnova.se/sv/Verksamhet/Living-Labs/Om-området-Living-Labs/>> [2011-10-19]

Vinnova. (2011a). *Nyckelbegrepp*. [www] vinnova.se, Tillgänglig:
<<http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/Nyckelbegrepp/>> [2011-10-19]

Vinnova. (2011b). *Living Labs*. [www] vinnova.se, Tillgänglig: <<http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/Insatsomraden/Informationsteknologi/Living-Labs/>> [2011-10-19]

Von Hippel, Eric. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation
Journal für Betriebswirtschaft. Vol. 55 issue 1. Neu-Isenburg: Springer, s. 63-78.

Von Hippel, Eric. & de Jong, Jeroen P.J. (2010). Open, distributed and user-centered: Towards a paradigm shift in innovation policy [working paper] *EIM Research Reports*. Zoetermeer. Ref H201009, Februari 2010.

Ödman, Per-Johan. (1994)
Tolkning och förståelse – Hermeneutik i teori och praktik
Stockholm: Norstedts förlag.

Bilagor

Bilaga 1 – Frågor till Fabriken

Vad var det som låg bakom beslutet att starta Fabriken? Vilka händelser ledde fram till det?

Vilka intressenter finns bakom labbet?

Vilka roller spelar dessa labbet?

Finns det någon tydlig skillnad i engagemanget?

Vad har ni för formella åtaganden gentemot varandra?

Är verksamheten målstyrd? Tex. tidsaspekt för resultat

Hur har organisationen sett ut rent praktiskt?

Vilka har beslutsmyndighet och till vilken grad?

Hur ser användardeltagandet ut?

Vem avgör hur själva användardeltagandet ser ut?

Hur uppkommer nya projekt och hur hanteras deras utformning?

Vilka förväntningar finns det på arbetsmetoden (Living Labs)?

Vilka förväntningar finns det på resultatet?

Har ni uppnått era mål i och med eran verksamhet?

Har ert arbetsätt lett till andra resultat än de som verksamheten skulle uppnått genom traditionella metoder?

Har Living labs metoden inneburit några svårigheter?

Hur utvärderas projekten och verksamheten i stort?

Vad är era konkreta aktiviteter som fabriken bistår med för att främja innovation?

Hur skulle en uppskalning av ett projekt se ut? (hur har det sett ut?)

Vilka är förväntningarna och visionen på verksamheten?

Motsvarar fabriken nuvarande konstruktion eran bild av ett Living Lab?

Vilka faktorer påverkar Fabriken riktning?

Vilka krav ställs på eran verksamhet?

Bilaga 2 – Frågor till Halmstad Living Lab

Organisation & struktur	Vilka intressenter finns bakom labbet?
	Vilka roller spelar dessa labbet?
	Finns det någon tydlig skillnad i engagemanget?
	Vad har ni för formella åtaganden gentemot varandra?
	Hur har organisationen sett ut rent praktiskt?
	Har ert nätverk haft en statisk utformning eller förändrats eftersom? (användare / intressenter)
Användarnas roll	Hur ser användardeltagandet ut? Svar:
	Vem avgör hur själva användardeltagandet ser ut? Svar:
Styrning	Är verksamheten målstyrd? Tex. tidsaspekt för resultat Svar:
	Vilka har beslutsmakt och till vilken grad? Svar:
Verksamhet	Hur uppkommer nya projekt och hur hanteras deras utformning? Svar:
	Vilka förväntningar finns det på arbetsmetoden (Living Labs)? Svar:
	Vilka förväntningar finns det på resultatet? Svar:
	Har ni uppnått era mål i och med eran verksamhet? Svar:
	Har ert arbetsätt lett till andra resultat än de som verksamheten skulle uppnått genom traditionella metoder? Svar:
	Har Living Labs metoden inneburit några svårigheter? Svar:
	Hur utvärderas projekten och verksamheten i stort? Svar: