

Mistra Urban Futures Report
2015:11



Effekter av innovationslabbet

En entreprenöriellt orienterad idégenereringsprocess för stadsutveckling



Niklas Fernqvist

Effekter av innovationslabbet

Author:
Niklas Fernqvist

Corresponding author: Niklas Fernqvist, niklas.fernqvist@sp.se
© Mistra Urban Futures, 2015

Mistra Urban Futures is an international research and knowledge centre for sustainable urban development. Mistra Urban Futures was established in 2010 to promote urban sustainability through trans-disciplinary research and co-production of knowledge with local and global stakeholders. Four Local Interaction Platforms (LIPs) – in Gothenburg, Greater Manchester, Kisumu and Cape Town – are based in intermediate cities with viable and active multi-stakeholder partnerships that participate in the processes of co-creation of new knowledge.

Mistra Urban Futures is funded by the Mistra Foundation for Strategic Environmental Research, the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida), and the Gothenburg Consortium, with seven members.

Mistra Urban Futures' publication series "Reports" presents the results of research and knowledge production projects carried out by people connected to Mistra Urban Futures or its partners. Mistra Urban Futures Reports are intended for both practitioners and researchers.

www.mistraurbanfutures.org.

Sammanfattning

I Göteborgs stad pågår just nu stora förändringsprocesser. Grundade i visionen: *Älvstaden – öppen för världen, inkluderande, grön och dynamisk* pågår nu flera olika projekt i Göteborg. Ett av dessa är utvecklingen av en innovationsplattform (finansierad av VINNOVA). Projektet genomförs av Göteborgs Stad, tillsammans med Mistra Urban Futures och Johannebergs Science Park. Ambitionen är att använda Göteborg och Älvstaden som testområde med fokus på hållbara livsstilar, en stad för alla och smarta energilösningar. Ett av målen för projektet är att ta fram nya arbetssätt för innovation inom stadsutveckling och därför har ett entreprenöriellt inspirerat koncept, det så kallade innovationslabbet testats. Innovationslabbet är baserat på en handlingsorienterad modell för idégenerering, där lärande och insikter skall skapas genom aktivt deltagande och praktisk användning av verktyg, material och entreprenöriella metoder. Innovationslabbet är utvecklat av Drivhuset och bygger på Loop-metoden som genom ”kreativa krockar” mellan olika kunskapsdiscipliner strävar efter att nå innovativ höjd på idéer och koncept.

De förväntade effekterna på innovationslabbet har varit att utveckla idéer och koncept för den hållbara staden, involvera och göra medborgare och näringsliv synliga för staden i innovationsarbetet samt utgöra en miljö som stimulerar till innovation och utvecklingen av entreprenöriell förmåga, där olika discipliner kan mötas över gränserna.

Innovationslabbetts effekter har studerats från tre olika ”perspektiv”: *kontexten, processen* och *deltagarna* och resultatet kan tolkas lite olika, beroende på från vilket perspektiv effekterna utvärderas. Med utgångspunkt från vad som rimligen har kunna förväntas av innovationslabbet i termer av att genererar idéer och koncept, främja samverkan, delaktighet och entreprenöriellt lärande anser jag att resultaten visar att innovationslabbet på ett godkänt sätt har svarat upp mot dessa förväntningar. Ett antal idéer och koncept har skapats, processen har främjat samverkan mellan olika aktörer och bland deltagarna finns en upplevelse av delaktighet i stadsutvecklingen. Ungefär en fjärdedel av alla som deltagit i innovationslabbet har även angett att de har tagit med sig metoder eller aktiviteter som de fortsatt använder i sitt arbete.

Några viktiga reflektioner kan göras från arbetet: Innovationslabbet är ett förhållandevis ”udda” inslag i en kontext där det råder en viss osäkerhet om den praktiska tillämpningen av innovationsbegreppet. Deltagarna tyckte själva att de levererade idéer och koncept som svarade upp mot de problem som var uppställda, men trots detta har det varit svårt för tjänstemännen i Göteborgs stad att genomföra idéer och koncept i det efterföljande arbetet.

Mina viktigaste förslag till förändringar av innovationslabbet är att anpassa terminologin och hitta fler exempel som utgår från ett stadsutvecklingsperspektiv. Utveckla stöd för att deltagarna skall känna sig trygga i att genomföra loopar. Skall innovationslabbet fortsättningsvis inkludera medborgare är det även viktigt att kondensera konceptet så att det kan genomföras på kortare tid. Det ger även möjlighet till ett bredare urval av medborgare.

Summary

The city of Gothenburg is now undergoing big changes. Founded in the Vision: *RiverCity Gothenburg will be open to the world. It will be inclusive, green and dynamic* the city of Gothenburg is now engaged in several projects. One of these is the development of an innovation platform (funded by VINNOVA). The project is implemented by the City of Gothenburg, together with Mistra Urban Futures and Johannebergs Science Park. The ambition is to use Gothenburg and the RiverCity initiative in particular, as a test area focusing on *sustainable lifestyles, a city for everyone* and *smart energy solutions*. One of the objectives of the project is to develop new approaches for innovation in urban development and an entrepreneurial inspired concept, the so-called Innovation Lab, has therefore been tested. The Innovation Lab is based on an action-oriented model for idea generation, where learning and insights are gained through active participation and practical use of tools, materials and entrepreneurial practices. The Innovation Lab concept is developed by Drivhuset and is based on a Loop method using "creative collisions" between various knowledge disciplines to achieve innovative ideas and concepts.

The expected effects from the Innovation lab initiative are: Developed ideas and concepts for the sustainable city, to make citizens and businesses involved and visible to the city in the innovation process, and to provide an arena that encourages innovation and development of entrepreneurial skills, where different disciplines can come together across borders. The effects of the Innovation Lab have been studied from three different "perspectives": *the context, process* and *participants*. The results show that the effects of the Innovation Lab can be interpreted differently depending on the perspective from which the impact is evaluated. Based on what can reasonably be expected from the Innovation Lab in terms of generating ideas and concepts, promote cooperation, participation and entrepreneurial learning, I believe that the results show that the Innovation Lab in an approved manner has delivered to these expectations. A number of ideas and concepts have been created, the process has promoted cooperation between different stakeholders and the participants experience that they have contributed to the urban development. In addition, about a quarter of all participants in the Innovation Lab have also indicated that they have adopted methods or activities and used these in their professional work life.

Some important reflections can be made from this work: The Innovation Labs is a relatively "odd" element in a context where there is some uncertainty about the practical application of the innovation concept as such. Participants believed that they delivered ideas and concepts which responded well to the challenges presented. Despite this, it has been difficult to implement the generated ideas and concepts in the subsequent city development process. My main proposals for future changes of the Innovation Lab are a customize terminology and examples relating city development. Develop support for participants to feel confident to the loop process and for future Innovation Lab I also propose to condense the concept in time to allow for a wider range of citizens to participate.

Förord

Jag vill rikta ett särskilt tack till Mats Lundqvist som genom sina insatser har säkerställt kvalitén i utvärderingsuppdraget samt bidragit till att studien även adresserar flera intressanta forskningsfrågor.

Jag vill även tacka Mistra Urban Futures som tillsammans med Göteborgs Stad, Johannebergs Science Park gett mig förtroendet att genomföra utvärderingen av innovationslabbet. Ett särskilt tack riktar jag även till Västra Götalandsregionen för finansieringen av uppdraget och till Lina Lundgren, Älvstranden Utveckling AB och Maria ben Salem, Drivhuset i Göteborg för att ni tillhandahållit information, reflektioner och varit tillgängliga under hela projektet. Jag är även mycket tacksam för möjligheten att ta del av arbetet för utvecklingen av Frihamnen och jag riktar därför ett särskilt tack till Hanna Areslätt och Mia Edström som gjorde det möjligt för mig.

Jag vill även tacka Sara Brorström på GRI, Göteborgs universitet och Bo Aronsson på Älvstranden Utveckling AB för mycket kloka kommentarer och konstruktiva förslag till förbättringar av rapporten. Era expertkunskaper har varit mycket värdefulla för mig.

Avslutningsvis vill jag rikta ett stort tack till alla er som svarat på enkäter och ställt upp på intervjuer!

Innehållsförteckning

Uppdrag och syfte	7
Inledning	8
Innovationslabbet	10
Loop-metoden	10
Begreppen Loopa, Pivot och Pitch	11
Innovationslabbets förväntade effekter	11
Metod och design	12
Perspektiven	12
Mätbara Effekter	12
Informationsinhämtning	13
Informationsunderlaget	13
Effekter av innovationslabbet	15
Skillnader mellan de två innovationslabben	15
Idéer	16
Delaktighet och relevans	16
Nätverk och lärande	18
Reflektioner och förslag till förbättringar	20
Reflektioner	20
Förslag på förbättringar	22
Referenslista	24
Bilaga 1	25

Uppdrag och syfte

Denna rapport är resultatet av en utvärdering av hur innovationslabbet har fungerat som metod för idé- och konceptgenerering i en stadsutvecklingskontext. Uppdraget är utställt av parterna i projektet *Göteborgs nya innovationsplattform för hållbar stadsutveckling*. Syftet med uppdraget är att utvärdera hur innovationslabbets entreprenöriella metod för idégenerering har fungerat för att utveckla idéer och koncept för ”den hållbara staden”¹, ge förutsättningar för medborgare och näringsliv att involveras i stadens utvecklingsarbete samt stimulerar till utvecklingen av ett entreprenöriellt lärande.

Uppdraget genomförs av Niklas Fernqvist på SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut med handledning av professor Mats Lundqvist på MORE, Chalmers. Resultat från projektet kommer även att ligga till grund för en vetenskaplig artikel vars inriktning kommer att problematisera användningen av begreppet innovation i en stadsutvecklingskontext, snarare än effekterna av innovationslabbet.

Parallellt med uppdraget att följa innovationslabbet har jag (om än i mycket mindre utsträckning) även studerat ytterligare ett ”nyare” idégenereringskoncept för utvecklingen av Frihamnen. Även arrangerat av Älvstranden Utveckling AB. Dessa observationer har framförallt givit mig en referenspunkt till innovationslabbet samt ökad min personliga förståelse för stadsutvecklingsprocessen. Jag har medvetet undvikit att på ett strukturerat sätt göra jämförelser mellan dessa två upplägg.

¹ Målet med ”den hållbara staden” är att skapa en attraktiv och hållbar stad ur ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt perspektiv

Inledning

Den 11 oktober 2012 antogs Vision Älvstaden av Göteborgs Stads kommunfullmäktige. Visionen lyder: Älvstaden – öppen för världen, inkluderande, grön och dynamisk. Till visionen hör tre övergripande strategier; hela staden, möta vattnet och stärka kärnan. Nu pågår ett arbete i Göteborg med att förverkliga visionen och att gå från ord till handling.

Göteborgs stad har som ambition att genom Älvstaden göra Göteborg synlig för världen. Älvstaden skall användas som en testarena för att pröva nya modeller och tekniker för social-, ekologisk- och ekonomisk hållbarhet². Inom ramen för detta arbete pågår flera olika projekt. Ett av dessa projekt är utvecklingen av *Göteborgs nya innovationsplattform för hållbar stadsutveckling* som genomförs av Göteborgs Stad, tillsammans med Mistra Urban Futures och Johannebergs Science Park. Projektet har utifrån visionen valt ut tre fokusområden: hållbara livsstilar, en stad för alla och smarta energilösningar.

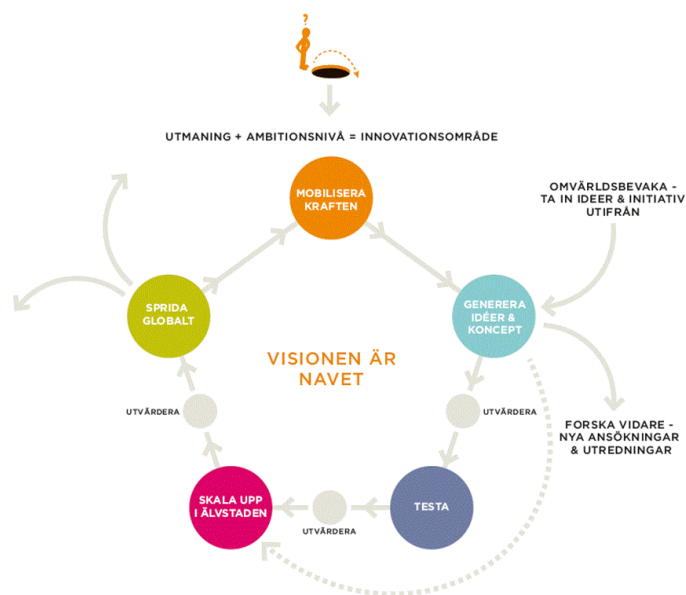
GÖTEBORGS INNOVATIONSPLATTFORM

Göteborgs nya innovationsplattform för hållbar stadsutveckling startade 2013 i syfte att skapa en arena där nya innovativa lösningar skall kunna testas och visas upp. Satsningen består av en tvåårig uppbyggnadsfas, finansierad av VINNOVA inom ramen för utlysningen ”Utveckling av innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer”. Fokus under uppbyggnadsfasen är att knyta samman befintliga plattformar, arenor, demonstrationsprojekt och konsortier för att skapa en gemensam samverkansplattform för hela Göteborg, så att visioner och handlingsprogram snabbare blir verklighet. Ambitionen med initiativet är att genom en *hållbar stadsutveckling* utveckla både staden Göteborg och dess näringsliv. Nya tekniklösningar, tjänsteinnovationer och arbetsprocesser skall testas och demonstreras och på så sätt göra Göteborg till ett internationellt skyltfönster med nya affärs- och exportmöjligheter.

INNOVATIONSPROCESS

Ett av målen för *Göteborgs nya innovationsplattform för hållbar stadsutveckling* är att ta fram nya arbetssätt för innovation inom stadsutveckling. SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut fick därför i uppdrag av projektgruppen att utveckla en modell för innovation i stadsutveckling. Arbetet genomfördes som ett examensarbete av Elin Lindahl och Hanna Rydehell (2014) handlett av forskare på SP. Resultatet blev en modell som åskådliggör hur innovationer skapas och sprids, samt vilka aktörsgrupper som behöver involveras för att få innovationssystemet att fungera. Modellen tar sin utgångspunkt i teoretiska ramverk om ”transition management” och teknologiska innovationssystem. Älvstranden Utveckling AB har vidareutvecklat en visualisering av innovationsprocessen (Figur 1).

² <http://alvstaden.goteborg.se/om-alvstaden/testarena/>



Figur 1. Göteborg Stads innovationsprocess för Älvstaden (fokus stadsutveckling)

Bilden är publicerad med tillåtelse av Göteborgs Stad

Inom det som i modellen beskrivs som *idé och konceptgenereringsfasen* (se figuren ovan) har ett entreprenöriellt inspirerat koncept testats som för idégenerering. Konceptet kallas Innovationslabb och är tidigare väl beprövat för idé- och affärsutveckling av kommersialiserbara produkter och tjänster, men är nytt inom ramen för stadsutveckling. Denna rapport beskriver konceptet och belyser hur det har fungerat i en stadsutvecklingskontext.

TEST AV NYA ARBETSSÄTT FÖR ATT GENERERA INNOVATION

Innovationslabbet är baserade på en handlingsorienterad modell för idégenerering, där lärande och insikter skapas genom aktivt deltagande och praktisk användning av verktyg, material och entreprenöriella metoder. Innovationslabbet är utvecklade av Stiftelsen Drivhuset i Göteborg³ och bygger på Loop-metoden (närmare presenterad nedan) som genom ”kreativa krockar” mellan olika kunskapsdiscipliner strävar efter att nå innovativ höjd på idéer och koncept.

³ Drivhuset är en nationell stiftelse, med kontor på 14 platser runt om i Sverige. Drivhuset i Göteborg hjälper nya entreprenörer att starta och driva företag eller på andra sätt förverkliga sina idéer. Verksamheten erbjuder vägledning, utbildning och kontorsplatser. Se mer på www.drivhuset.se/goteborg

Innovationslabbet

Målsättningen med innovationslabbet var att ta fram idéer och koncept som utvecklar Älvstaden i linje med Vision Älvstaden⁴. Arbetet har kopplats till de områden som valts ut för Göteborgs Stads innovationsplattform: *Skapa en stad för alla, hållbara livsstilar och smarta energisystem* och ambitionen var att representanter från offentlig sektor, näringsliv och akademi gemensamt med medborgare skulle generera idéer och koncept för att utveckla den hållbara staden. Innovationslabbet genomfördes under hösten 2014 och våren 2015. Båda dessa labb utvärderas i denna rapport och benämns gemensamt som *innovationslabben*. Arrangör för innovationslabben var Älvstranden Utveckling AB som tillsammans med personal från Drivhuset även agerade processledare.

LOOP-METODEN

Innovationslabbet bygger på den så kallade ”Loop-metoden”, vilken är en handlingsbaserad metod för idégenerering och konceptutveckling. I loop-metoden används begreppen värdeskapande och utveckling av nya idéer för att beskriva innovation. Metoden är framtagen av Maria ben Salem Dynehäll, anställd på Drivhuset och verifierad av Chalmers Entreprenörsskola. Loop-metoden finns beskriven i sin helhet i boken LOOPA: Affärsutveckling för entreprenörer (2014). Loop-metoden bygger på antagandet att entreprenörskap är en förmåga som inkluderar kreativitet, självtillit, initiativtagande, handlingsorientering, förmågan att klara osäkra förhållanden och personlig utveckling. Loop-metoden betonar aktiv dialog med marknaden för en produkt eller tjänst och bygger på att involvera olika discipliner för att göra idéer och koncept så relevanta som möjligt. Centrala moment i modellen är att ”loopa”, genomföra ”pivot” och ”pitch” (mer om dessa moment nedan). Metoden är inspirerad av bland annat Steve Blanks modeller för kundfokuserad utveckling som finns beskriven i *The startup owner’s manual* från 2012, och Sara Sarasvathys modell från 2001, om effektbaserad utvecklingslogik, ”*effectuation logic*”, vilken i huvudsak handlar om att identifiera tillgängliga resurser och utifrån dessa tillgodose ett behov. ”*Effectuation logic*” skiljer sig från den vanligare målinriktade utvecklingslogiken ”*causation logic*”, vilken snarast kan beskrivas som en förväntansdriven process.

Loop-metoden har tidigare tillämpats som idégenereringskoncept för att affärsutveckla befintliga företag eller organisationer eller för att identifiera affärsmöjligheter för nya företag (ben Salem Dynehäll och Lärk Ståhlberg, 2014). Loop-metoden har tillämpats i innovationslabbet i syfte att pröva om modellen bidrar till utvecklingen av hållbar stadsutveckling. I enlighet med Loop-metoden var innovationslabbet uppdelade i 7 tillfällen à 3h, enligt följande: introduktion, konceptgenerering, målgrupp och intressenter, identifiera och skapa värde, maximera värdet, positionering och slutpitch. De som anmälde sig till innovationslabbet förväntades medverka vid samtliga tillfällen, något som kommunicerades både vid inbjudan såväl som vid introduktionstillfället. I processen

⁴ Presentation av innovationslabben på introduktionen den 25 februari 2015

användes olika ”verktyg” varav det mest framträdande var Business Model Canvas (Osterwalder och Pigneur, 2010).

BEGREPPEN LOOPA, PIVOT OCH PITCH

Att loopa innebär i praktiken att deltagarna mellan varje workshoptillfälle testat den framarbetade idén eller konceptet mot den tänkta målgruppen. Syftet med loopandet är att lära känna målgruppen, öka förståelsen för deras behov, problem och prioriteringar. Erfarenheterna från loopandet är sedan tänkt ligga till grund för en vidareutveckling av gruppens idé eller koncept vid nästa workshoptillfälle. Information från looparna skall även ligga till grund för så kallade pivoter.

Att genomföra en pivot innebär att ändra riktning. En ändrad riktning kan exempelvis vara baserad på feedback från målgruppen. En pivot inkluderar en förändring av en eller flera delar i den business model canvas som gruppen arbetar med under processen. Det kan i praktiken innebära att exempelvis ändra målgrupp, kanaler, nyckelaktiviteter, eller kostnads- och intäktsflöden.

En pitch innebär att på ett strukturerat sätt, kort och koncist, kommunicera en idé eller ett koncept. Att ta fram en pitch bidrar till att konkretisera en idé och kan även inkludera att den visualiseras.

INNOVATIONSLABBETS FÖRVÄNTADE EFFEKTER

Innovationslabbet introducerades av Göteborg Stad i innovationsplattformen för att testa en, i stadsutvecklingssammanhang, ny metod för att ta fram idéer och koncept. Metoden har tidigare visat sig fungera mycket bra för utvecklingen av entreprenöriella egenskaper så som exempelvis initiativförmåga, kreativitet och handlingskraft (ben Salem Dynehäll och Lärk Ståhlberg, 2014). Entreprenöriella färdigheter antas viktiga för att skapa relevanta idéer och koncept men ses även som viktiga egenskaper för egenföretagande, medarbetare i företag men även för samhället i stort.

Vid introduktionstillfället för innovationslabbet presenterade processledarna följande förväntade effekter av innovationslabben⁵: (1) Utveckla idéer och koncept för den hållbara staden. (2) Involvera och göra medborgare och näringsliv synliga i innovationsarbetet för staden. (3) Utgöra en miljö som stimulerar till innovation och utvecklingen av entreprenöriell förmåga, där olika discipliner kan mötas över gränserna.

⁵Innovationslabnets introduktionsmaterial

Metod och design

För att utvärdera innovationslabbetts effekt i en stadsutvecklingskontext studerades de som en fallstudie (Woodside, 2010) och med utgångspunkt från tre olika ”perspektiv”: *kontexten, processen* och *deltagarna*. De effekter som i huvudsak eftersökts är kopplade till de förväntade effekter som presenterades av arrangörerna på innovationslabbetts introduktion (se ovan). Effekter av loop-metoden är i synnerhet intressanta eftersom den prövar entreprenöriella former som är ovanliga i traditionella stadsutvecklingsprocesser

PERSPEKTIVEN

Kontexten definieras av innovationslabbetts direkta omgivning, vilket framförallt är aktörerna i *Göteborgs nya innovationsplattform för hållbar stadsutveckling* och projektchefer och utvecklingsledare som utgör mottagare av idéer och koncept. *Processen* innefattar innovationslabbetts upplägg, struktur och innehåll (entreprenöriellt orienterade processer, verktyg, språk, urval, relevans etc.). *Deltagarna* belyser i huvudsak deltagande individers subjektiva uppfattning om processen och dess effekt. Detta inkluderar även grupprelaterade observationer och reflektioner.

MÄTBARA EFFEKTER

Som nämndes ovan presenterade processledarna för innovationslabbet tre förväntade effekter vid introduktionstillfället: (1) Utveckla idéer och koncept för den hållbara staden. (2) Involvera och göra medborgare och näringsliv synliga i innovationsarbetet för staden och (3) Utgöra en miljö som stimulerar till innovation och utvecklingen av entreprenöriell förmåga, där olika discipliner kan mötas över gränserna. Dessa tre behöver delvis omformuleras för att kunna mätas och utvärderas. Följande omformulering gjordes:

(1) *Utveckla idéer och koncept för den hållbara staden* resulterade naturligt i *Idéer och koncept*. Detta är centrala begrepp för innovationslabbet och flera idéer har genererats som resultat av de två innovationslabben, vissa idéer möjligen med mer innovationshöjd än andra. Det är en stor utmaning att försöka mäta kvalitén på dessa eftersom det skulle kräva mycket längre tid än vad utvärderingsuppdraget medger. Däremot görs en koppling till *relevans* (se nedan). Antalet idéer anses inte heller så relevant, eftersom det inte funnits någon uttalat kvantitativ ambition i satsningen.

(2) *Involvera och göra medborgare och näringsliv synliga i innovationsarbetet för staden* omformulerades till (upplevd) *delaktighet* hos deltagarna, som ett mått för *involvering*, samt *relevans*, vilket jag anser är en förutsättning för *synlighet*. Relevans av idéer och koncept kan mätas genom deltagarnas skattningar av hur deras idéer och koncept svarar upp mot den uppställda utmaningen. Det kan även uppskattas av projektchefer och utvecklingsledare som är mottagare av idéer och koncept. Relevanta idéer kan antas ha lättare att uppmärksammas av personer i stadsutvecklingsarbetet.

(3) *Utgöra en miljö som stimulerar till innovation och utvecklingen av entreprenöriell förmåga, där olika discipliner kan mötas över gränserna. Dessa begrepp konkretiserades av nätverk som en effekt av möten och lärande som en effekt av utvecklad entreprenöriell förmåga. Dessa effekter eftersöktes bland innovationslabbet deltagare.*

INFORMATIONSSINHÄMTNING

Informationsunderlaget har samlats in genom deltagande observationer, semistrukturerade intervjuer, telefonintervjuer och en webbenkät. Olika metoder för informationsinhämtning har används för att undersöka innovationslabbetts effekter i de olika perspektiven. Jag återkommer med detaljer och förklaringar av metoderna i avsnittet om informationsunderlaget. Hur olika metoder har används i relation till perspektiven åskådliggörs i tabellen nedan.

Tabell 1: Metoder för informationsinsamling med avseende på "perspektiv"

Perspektiv			
<i>Kontexten</i>		Semistrukturerad intervju	Tfn intervjuer
<i>Processen</i>	Deltagande observation	Semistrukturerad intervju	
<i>Deltagarna</i>	Deltagande observation	Semistrukturerad intervju	Webbenkät

INFORMATIONSUUNDERLAGET

För att kunna utvärdera innovationslabbet i sin kontext och i relation till omvärldens förväntningar användes semistrukturerade intervjuer (Steinar och Svend, 2009) om ca 1-1,5h vardera. Semistrukturerade intervjuer innebär kortfattat att intervjun följer vissa förberedda huvudfrågor, men ger utrymme för vidare diskussion och anpassade följdfrågor. Följande personer intervjuades:

Tabell 2: Intervjuade personer för kontextutvärdering

Bo Aronsson	Älvstranden Utveckling AB
Hanna Areslätt	Älvstranden Utveckling AB
Jessica Algehed	Mistra Urban Futures
Kerstin Elias	SP Sveriges tekniska forskningsinstitut
Sara Brorström	Göteborgs universitet, GRI

Vidare gjordes telefonintervjuer med sex av de tio projektchefer och utvecklingsledare som bidragit med utmaningar till innovationslabbet 2015. Syftet med intervjuerna var att ta reda på innovationslabbetts förmåga att generera idéer och koncept för den hållbara staden. Frågorna var därför orienterade mot idéernas och konceptens relevans, genomförbarhet och innovationshöjd. Intervjuerna genomfördes på mellan 10 och 30 minuter. Fyra personer svarade inte, trots upprepade försök via telefon och e-post att nå fram.

För att studera innovationslabbetts process, deltagarnas agerande och grupprocesser har deltagande observationer används (Jorgensen, 1989). Dessa har gjorts under medverkan vid

2015 års innovationslabb, vid samtliga tillfällen för ett av spåren (skapa en stad för alla) och företrädelsevis i tre grupper. Medverkan inbegrep att lyssna och till viss del delta i gruppdiskussioner. Aktiv medverkan var ett medvetet val för att i största möjliga mån kunna delta i fler än en grupp under processens gång. Ett aktivt engagemang vid observation ger förutsättningar för att delta i en gruppdiskussion utan att det skapas en känsla i gruppen av att allt som sägs kontrolleras och utvärderas.

För att skapa djupare förståelse för hur deltagarna upplevt innovationslabbet genomföres semistrukturerade intervjuer med deltagare. För att välja ut deltagare att intervju tillhandahöll arrangörerna en lista på ett 10-tal personer som deltagit under innovationslabbet 2014. Listan innehöll enligt arrangörerna personer som ”*varit med hela processen samt representerar ett bra urval av intressanta aktörer som är viktiga för stadsutvecklingsprocessen. Byggherrar, konsortieparter, stadens förvaltningar etc.*” Samtliga av dessa individer bjöds in via mail för att delta på intervju. Av dessa svarade fem personer att de var intresserade. Utöver dessa intervjuade jag även personer från 2015 års innovationslabb. Dessa individer valdes ut av mig, med utgångspunkt från samma kriterier som innan. Tio personer blev via mail inbjudna till att delta i en intervju, fyra stycken svarade att de var intresserade. Totalt genomfördes alltså nio stycken semistrukturerade intervjuer om ca 1-1,5 h vardera. Syfte med intervjuerna var att ta reda på hur deltagarna upplevde att innovationslabbet fungerat i relation till de förväntade effekterna (se ovan). Frågorna i intervjuerna kretsade därför kring hur idéprocessen varit, huruvida de intervjuade hade utökat sitt kontaktnät, fått nya perspektiv, kunnat ta med sig verktyg, metoder eller förhållningssätt till utveckling och förnyelse och om de upplevde att de kunnat bidra med sina idéer eller koncept i stadens utveckling. Intervjuerna genomfördes med fyra deltagare från 2015 års innovationslabb respektive fem deltagare från 2014 års innovationslabb.

Sammanlagt deltog 185 personer i innovationslabben (2014: 125; 2015: 60). 129 personer av dessa hade angett e-post adress och till dessa distribuerades en webbenkät ca en vecka efter sista tillfället för 2015 års innovationslabb. Ca hälften (52%) svarade på enkäten (n = 67, (2014: n = 29, 2015: n = 38) vilket ger en svarsfrekvens på 36% i relation till alla som medverkat på innovationslabben. Svarsfrekvensen för 2015 års deltagare var 63% medan för 2014 års innovationslabb var den 23%. Den stora skillnaden i svarsfrekvens mellan de två olika labben kan ha flera olika förklaringar. Bland annat var det en större andel av 2015 års deltagare som hade angett e-post, men den stora skillnaden förklaras troligen den långa tiden mellan genomförande och enkät, som deltagarna 2014 hade. Enkätens huvudsakliga syfte var att samla in information om bakgrundsvariabler och tidigare erfarenhet av stadsutveckling, upplevelse av delaktighet, relevans, nätverk, lärande och deltagarnas helhetsintryck av innovationslabbet. Enkäten utgjordes av kryssfrågor där svar kunde ges på en femgradig ”forcerad skala” (inte alls, i mycket liten utsträckning, i liten utsträckning, i stor utsträckning och i mycket stor utsträckning) (Lavrakas, 2008). En skala utan ett neutralt mittenalternativ ansågs mest relevant av två anledningar: 1. Att kunna identifiera förekomst snarare än inställning. 2. Att i största möjliga mån undvika svar influerade av social önskvärdhet (dvs. att kunna svara artigt neutralt till något som man inte håller med om).

Effekter av Innovationslabbet

Resultaten från det insamlade materialet visar på en delvis varierad bild av vad innovationslabbet har åstadkommit. Beroende på från vilket perspektiv man väljer att utvärdera kan man möjligen göra olika tolkningar av innovationslabbetts effekter. Med utgångspunkt från vad som rimligen har kunna förväntas av innovationslabbet i termer av att genererar idéer och koncept, främja samverkan, delaktighet och entreprenöriellt lärande anser jag att resultaten som presenteras nedan visar att innovationslabbet på ett godkänt sätt har svarat upp mot dessa förväntningar. Ett antal idéer och koncept har skapats, processen har främjat samverkan mellan olika aktörer och bland deltagarna finns en upplevelse av delaktighet i stadsutvecklingen. Processens bör med anpassas till stadsutveckling då den i dagsläget i stor del innehåller terminologi och exempel från företagsvärlden, men trots detta har ca en fjärdedel av deltagarna angett att de tagit med sig metoder eller aktiviteter som de fortsatt använder i sitt arbete. Utifrån ett kontextperspektiv däremot finns en större osäkerhet på innovationslabbetts effekter. Jag återkommer till möjliga anledningar till detta i mina reflektioner.

SKILLNADER MELLAN DE TVÅ INNOVATIONSLABBEN

Innan effekterna presenteras är det viktigt att känna till vissa skillnader mellan de två innovationslabben 2014 och 2015.

Innovationslabbet som arrangerades under hösten 2014 hämtade sina utmaningar från Vision Älvstaden med utgångspunkt i Göteborgs nya innovationsplattform för hållbar stadsutvecklings identifierade innovationsområden: *Skapa en stad för alla, hållbara livsstilar* och *smarta energisystem*. Fokus för 2014 års innovationslabb var att få fram ett stort antal utmaningar och till dessa kopplades sedan relativt stora grupper (upp till 8 personer). Innovationslabbet som arrangerades under våren 2015 hämtade även det sina utmaningar från Vision Älvstaden men denna gång med utgångspunkt i de olika geografiska delområdena i Älvstaden. Projektchefer och utvecklingsledare för de geografiska områdena i Älvstaden tillfrågades om att definiera och skickat in utmaningar till innovationslabbet. Varje grupp arbetade sedan med varsin utmaning. Grupperna var något mindre vid 2015 års innovationslabb (3-5 personer) och ambitionen från processledarna var att gruppera deltagarna så att varje team skulle ha en s.k. quadruple helix representation⁶. För alla utmaningar fanns alltså en tydlig avsändare och mottagare med potentiell förmåga att driva innovationsprocessen vidare. I slutet av processen kategoriserade processledarna in idéerna och koncepten i Göteborgs nya innovationsplattform för hållbar stadsutvecklings innovationsområden: *Skapa en stad för alla, hållbara livsstilar* och *smarta energisystem*.

⁶ Quadruple Helix innefattar offentlig-, akademisk-, kommersiell- och medborgarrepresentation.

IDÉER

Totalt resulterade innovationslabben i 31 st idéer eller koncept (2014 = 18 idéer/koncept, 2015 = 13 idéer/koncept)⁷, relativt jämt fördelade mellan de tre innovationsområdena (Bilaga 1). Alla 31 koncept har presenterats (dvs. pitchats) vid ett öppet arrangemang. Närvarande var innovationslabbens deltagare, arrangörer, projektchefer och utvecklingsledare samt andra intresserade. Presentationerna gjorde efter en mall där problemet definierades, lösningen (idén eller konceptet) och dess nytta presenterades. Ett antal idéer och koncept har på olika sätt gått vidare, exempelvis som ansökningar för finansiering, förstudier eller som prototyputveckling för vidare test och demo i Älvstaden. Samtliga idéer finns samlade tillsammans med andra idéer på webbplatsen <http://innovationsslussalvstaden.se/>

DELAKTIGHET OCH RELEVANS

Båda innovationslabben var, utöver den väsentliga skillnad som redogörs i början av detta kapitel, liknande i upplägg och struktur. Innovationsområdena (skapa en stad för alla, hållbara livsstilar och smarta energisystem) fördelades i tre separata spår ledda av varsin processledare från Drivhuset. Inom varje spår formerades ett antal grupper som parallellt arbetade med utmaningar kopplade till Vision Älvstaden vid innovationslabbens samtliga workshopstillfällen. Båda innovationslabben fick en introduktion i Vision Älvstaden och projektet Göteborgs nya innovationsplattform för hållbar stadsutveckling

Personer från olika discipliner bjöds in för att samverka tvärfunktionellt och generera idéer som inspel till stadsutvecklingsprocessens olika skeden. 2014 var 47% vid tidpunkten för innovationslabbet engagerade i stadsutveckling utöver deltagandet i innovationslabbet. 2015 var denna siffra 69%. En möjlig förklaring till denna olikhet kan vara 2014 års låga svarsfrekvens, vilken medför att siffran 47% med mindre sannolikhet speglar det sanna värdet.

Vid första tillfället bjöds projektägare och ansvariga stadsplanerare in för att delta. Lärandet som arrangörerna gjorde från detta var att personer med genomförarförmåga och ansvar fick ett stort inflytande över processen och det fanns tendenser, ansåg de, att den kreativa idégenereringen hämmades. Personer i dessa roller ombads därför istället att bidra med utmaningar till innovationslabbet året efter.

Bland samtliga deltagare som svarade på enkäten hade 65% en positiv helhetsupplevelsen av innovationslabbet (positiv (56%); mycket positiv (19%)). Efter de justeringar som gjordes i upplägget mellan första och andra omgången (2014 respektive 2015), då utmaningar identifierades på förhand och därtill var tydligt förankrade i ett reellt problem, skulle man kunna anta att detta även haft effekt på hur nöjda deltagarna varit med innovationslabben. Rent statistiskt kunde denna effekt inte visas. Däremot framkom det att fyra av de fem intervjuade deltagarna 2014 upplevde viss frustration riktad mot de

⁷ Samtliga koncept finns samlade på <http://innovationsslussalvstaden.se/>

ostrukturerade utmaningarna 2014. Något som också bekräftas av kommentarer från respondenter i enkätundersökningen, vilket kan exemplifieras med följande citat:

”Vi skulle behövt få en gemensam bild av vad som var utmaningarna mer kött på benen kunskapsmässigt eftersom vi kom från så olika bakgrunder.”

”Utmaningarna var inte så välformulerade. Jag tror att det handlade om att lära känna varandra. Tillslut lämnade vi det och började jobba på en av gruppmedlemmarnas idé.”

”Vi höll oss på en alltför övergripande nivå och hann aldrig ner på mer konkreta förslag.”

Endast en respondent som deltagit under 2015 gjorde en kommentar relaterad till utmaningarna och då med fokus på att utmaningarna var för orienterade mot *”aktiviteter, byggnader och konkreta saker”*.

En majoritet av respondenterna för både 2014 och 2015 års innovationslabb ansåg att de i stor utsträckning (49%) eller i mycket stor utsträckning (27%) fick arbeta med en utmaning som de tyckte var viktig. Flera av dessa individer ansåg även att de idéer som de var med och tog fram svarade upp mot denna utmaning ($r = .46, p < .001$). Två individer (3%) angav att det inte alls tyckte att idén eller konceptet som de arbetade med svarade upp mot utmaningen. Man kan anta att denna korrelation är generaliserbar till båda innovationslabben, eftersom det snarast beskriver hur relationen ser ut mellan den slutliga idén och den utmaning som denna adresserade.

Några observationer har gjorts där respondenter (från enkät och intervju) noterat att de upplevt en konflikt mellan den idé som gruppen utvecklat och deras arbetsgivares intentioner med medverkan vid innovationslabben. En av de intervjuade kommenterade:

”För mig blev det en lojalitetskonflikt. Vem skall jag vara lojal? Mitt företag eller min arbetsgrupp och de idéer som vi kreerat fram?”

Resultatet från telefonintervjuerna med projektchefer och utvecklingsledare, dvs. de som i huvudsak var mottagare av idéer och koncept, visar på en blandad uppfattning om innovationslabbens förmåga att skapa relevanta effekter. Alla de projektchefer och utvecklingsledare som jag talade med hade tagit emot fler än en idé eller koncept från innovationslabbet. Det var svårt för dem att ge en samlad bild av relevansen för dessa idéer och koncept, då variationen var mycket stor. Ingen av projektcheferna ansåg att någon idé eller koncept överraskade i termer av innovationshöjd. Däremot angav två personer att de hade tagit emot en eller flera bra idéer som innebar att ytterligare aktörer än de som normalt ingår i genomförandefasen skulle behöva inkluderas för att realisera idén eller konceptet. Flera av projektcheferna poängterade att de upplevde det svårt att ta ansvar för alla idéer. *”Fortsättningen är fortfarande en fyrkantig process”*, som en av projektcheferna uttryckte det.

Vidare visar mitt material att det har varit svårt att genomföra ”riktiga” loopar. Enkäten visar att lite mer än hälften av respondenterna anser att idéerna i mycket liten utsträckning (18%) eller i liten utsträckning (34%) testades mot intressenter. Resterande 43% angav att de i stor utsträckning ansåg att idéerna var testade mot intressenter och endast 5 % ansåg att idéerna i mycket stor utsträckning var testade mot intressenter. Denna bild förtydligas i intervjuerna där flera vittnar om att endast någon eller möjligen några i varje grupp tog på sig uppdraget att ”stämna av” idéerna mellan tillfällena i innovationslabbet. Detta var även tydligt i mina deltagande observationer där en grupp använde en gruppmedlems kollega för att loopa på⁸, en av grupperna använde primärt egna familjemedlemmar och en av grupperna verkade sällan loopa över huvud taget. Dock verkar det som att de som faktiskt genomfört loopar hade stor behållning av detta. ”Loopandet påverkade idéutvecklingen till något oförutsägbart”, säger en av de intervjuade och en annan kommenterar:

”Jag hade aldrig kunnat tänka ut detta. Loopandet var väldigt viktigt för idéutvecklingen och att den skulle ta sig dit den tog sig.”

NÄTVERK OCH LÄRANDE

Resultaten från de insamlade enkäterna visar att de flesta deltagarna på innovationslabben representerade näringslivet (45%). Därefter fördelade sig representationen från akademi, offentlig sektor, medborgare och ”annat” relativt jämt omkring 15%.

Metoden är handlingsbaserad vilket innebär att lärande och insikter antas skapas genom aktivt deltagande och praktisk användning av verktyg, material och entreprenöriella metoder. Uppläggen på innovationslabben borde rimligtvis ge bestående samverkan och ett ökat entreprenöriellt lärande bland deltagarna.

Resultaten från enkäten visar att knappt hälften (43%) av de som svarade på enkäten utökade sitt kontaktnät på innovationslabbet (33% i stor utsträckning och 10 % i mycket stor utsträckning). 53% angav att de i liten utsträckning utökade sitt kontaktnät och resterande 4% angav i mycket liten utsträckning (3%) eller inte alls (1%) utökade sitt kontaktnät genom innovationslabben.

För lärande angav ca 23% att de tog med sig metoder eller aktiviteter från workshopserien som de senare använt i sitt arbete (i stor utsträckning: 18%, i mycket stor utsträckning: 5%). En av kommentarerna från enkäten lyder:

⁸ Min egen reflektion är att denna kollega endast i liten grad motsvarade den tänkta kunden för konceptet. När jag frågade gruppen om detta svarade de att det framförallt var praktiskt att fråga henne.

”Jag tycker att hela processen har varit väldigt värdefull och inspirerande. Tänker på hur ursprungsidén har successivt växt fram, ändrats och förfinats genom test på utomstående och inom gruppen. Projektidén har förankrats i form av relevans och innehåll, inte minst vässats och blivit mer intressant för de som ska köpa konceptet. Alltså har jag fått bättre redskap för att utveckla och sälja in en projektidé. Jättekul och nyttigt för framtiden!”

En av de som jag intervjuade gjorde följande kommentar om processen:

”Om mitt mål hade varit att få en kommersiell idé att flyga så tycker jag att det var jätkligt bra. Jag uppskattade att det var lätt att förstå och både språk och modeller – det har jag verkligen lärt mig saker av. T ex – tja, hur man identifierar behov hos framtida kunder. Det tror jag är väldigt viktigt. Vilken syn man har på en affärsidé – hur den inte är en genial idé från början utan det handlar om att pröva sig fram. Jag har fått förståelse för hur en idé rör sig framåt och fått en del ödmjukhet inför att en idé inte behöver vara helt perfekt. Man kan ändra på en liten del i en komplex idé och det är det som gör att det flyger. Man utgår från där man står och bygger från det man har.”

De resterande angav till 36% att de i liten utsträckning, 26% i mycket liten utsträckning och till 15% att de inte alls tog med sig metoder eller aktiviteter från workshopserien som de senare använt i sitt arbete. En av kommentarerna från enkäten lyder:

”Metoderna kändes lite väl anpassade till att skapa kommersiella produkter, inte för stadsutvecklingsprocesser.”

Reflektioner och förslag till förbättringar

Baserat på min förståelse för kontexten, processen och deltagarnas upplevelse, har jag gjort några huvudsakliga reflektioner över innovationslabnets förmåga och möjlighet att skapa effekt inom stadsutvecklingsprocessen i Göteborgs Stad.

REFLEKTIONER

Den första reflektionen rör innovationslabnets utmaning i sin kontext, dvs. stadsutvecklingsprocessen. Från ett kontextperspektiv råder det, som mitt material visar, lite delade meningar om huruvida innovationslabbet har lyckat att leverera intressanta effekter eller inte. Min egen observation är att innovationslabbet är ett förhållandevis ”udda” inslag som, tillsynes lite ad hoc, har introducerats i en process som är under stor förändring och där det dessutom råder en viss osäkerhet om den praktiska tillämpningen av innovationsbegreppet. Flera av de personer som jag intervjuade i kontexten ger på olika sätt uttryck för komplexiteten genom skilda tolkningar av stadsutvecklingens förändringsprocess och vad som ryms inom en praktisk tillämpning av innovationsbegreppet. Denna reflektion är på inga sätt unik, tillexempel gjorde Lindahl och Rydehell (2014) följande notering i sitt examensarbete:

”Den första utmaningen är att det finns en bristande förståelse för innovation i stadsutveckling. Innovation är ett nytt begrepp i stadsutveckling och begreppen hållbar stadsutveckling och innovation har inte tidigare integrerats på ett tydligt sätt, vilket medför en utmaning att förstå vad en hållbar stadsutvecklingsinnovation är. ”

Lindah och Rydehell (2014) sid 16

Det var inte bara i omgivningen som detta uppmärksammades. En av de som jag intervjuade kommenterade att:

”Innovationslabbet känns som en parallellprocess. Det verkliga inflytandet sker inom konsortiet och det viktiga är ju markanvisningen. [...] Det känns som om Göteborg Stad bör ta sig en funderar på hur man skall arbeta med medborgarinflytande och stadsutvecklingsprocessen generellt och försöka hitta en, jag vet inte, en validerad modell.”

Det är alltså rimligt att tro att det dels har varit svårt för personer i innovationslabnets kontext att kommunicera relevanta förväntningar på innovationslabbet effekter, men det har även varit svårt för innovationslabbet att leverera i relation till sin kontext. En del av förklaringen till detta kan alltså ligga i användningen och förståelsen av begreppet *innovation*. Begreppet är starkt associerat till uppfinningar, produkter och tjänster och jag tror att detta har haft mycket stor effekt både på deltagarnas förmåga att leverera men även

projektchefernas och utvecklingsledarnas förmåga att tillhandahålla utmaningar. Jag återkommer till terminologin i mina förslag till förbättringar nedan.

Min andra reflektion följer delvis som en fortsättning på den första och handlar om utmaningen i att omvandla idéer och koncept till genomförbara projekt. Stadsutveckling är en komplex och i stor utsträckning lagstyrd process, där olika aktörer äger olika delar av processen. Resultaten från enkäten visar att en majoritet av respondenterna (76%) ansåg att det fick arbeta med en utmaning som de tyckte var viktig. En stor del av dessa individer ansåg även att den idé eller det koncept som de var med och tog fram svarade upp mot denna utmaning. Deltagarna tyckte alltså att de gjorde ett bra jobb för att möta utmaningarna. I mina telefonintervjuer med projektcheferna framträder däremot en tydlig bild av att flera av idéerna och koncepten saknar ett i sammanhanget affärsmässigt hållbart upplägg. Det har alltså varit svårt för innovationslabbs deltagare att generera idéer och koncept som är ekonomiskt genomförbara i en stadsutvecklingskontext. Detta trots att en så stor andel av deltagarna vid tidpunkten för innovationslabbet angav att de var engagerade i stadsutveckling utöver engagemanget i innovationslabbet. Det finns några tänkbara förklaringar: endera har deltagarna inte haft förutsättningarna att formulera relevanta idéer och koncept, eller så hade projektcheferna förväntat sig andra typer av idéer och koncept. Det kan även vara så att detta är en effekt av hur utmaningarna var formulerade. Notera att arrangörerna var lyhörda för de problem som uppstod under 2014 års innovationslabb i uppgiften att själva arbeta fram relevanta utmaningar. Flera av grupperna behövde mycket tid för att formulera en problemställning utifrån innovationsområdena, vilket fick till följd att tiden för idégenerering blev förkortad. Lärdomen som arrangörerna drog var att det var viktigt att bistå med färdigformulerade utmaningar, vilket var orsaken till att projektchefer och utvecklingsledare ombads tillhandahålla utmaningarna till 2015 års innovationslabb. Vissa av dessa utmaningar omformulerades något av innovationslabbs arrangörer, vilket möjligen faktiskt visar på svårigheten i att formulera en utmanande utmaning. Som respondenten i 2015 års innovationslabb konstaterade:

”Utmaningarna hade för mycket fokus på aktiviteter, byggnader och konkreta saker. Jag tycker vi borde ha arbetat mer med innovation kring processer. Det kunde varit mer fokus på processer. Alla av oss är ju inte arkitekter.”

Den avslutande reflektionen gäller innovationslabbs deltagarurval. I sin nuvarande form kräver innovationslabbet ett deltagande om mer än 20 timmar. Det innebär sannolikt att deltagandet blir selekterat till individer som själva anser sig ha råd att spendera tiden, alternativt till individer som är anställda på en organisation som anser att investeringen är viktigt och att medarbetare bör vara på plats. En av deltagarna som jag intervjuade poängterade att:

”Det var en bra spridning av människor och bakgrund. Och det var bra tänkt med kommun, näringsliv och akademien i samma grupp – men man skulle kunna tänkt ett steg till, t ex att inkludera nyanlända eller personer från andra kulturer.”

FÖRSLAG PÅ FÖRBÄTTRINGAR

Mina viktigaste förslag till förbättring av innovationslabbet rör processen. Först och främst skulle framtida innovationslabb med största sannolikhet tjäna mycket på att välja formuleringar och exempel som ligger närmare stadsutveckling, snarare än affärsutveckling. Kanske bör man även helt frångå begreppet innovation eftersom det är ett begrepp som har så många olika tolkningar. Jag tror att anpassade begrepp skulle innebära bättre utmaningar och fler, för stadsutvecklingen, affärsmässigt hållbara idéer och koncept för en hållbar stad. Därtill tror jag att anpassade formuleringar skulle innebära ett ökat lärande, med tanke på att ca hälften av deltagarna arbetade inom stadsutveckling. Flera respondenter har i enkäter och intervjuer kommenterat diskrepansen mellan språket och uppgiften. Ett exempel från intervjuerna med deltagarna är:

”Det man lade krut på var modellen och den var ju hämtad från företagsvärlden, vilket kändes lite apart. Inspirerande, men svårt att applicera för oss. Den var fokuserad på produkt och i stadsutveckling handlar det mer om demokrati. Men det var kanske inte så konstigt, eftersom det var Drivhuset som fick uppdraget att leda detta. Hade det istället varit en arkitektbyrå så hade det nog sett annorlunda ut, eftersom de är vana att hålla i en dialogprocess.”

Föra att ytterligare höja relevansen hos idéer och koncept föreslår jag även att framtida innovationslabb arrangerar ”avstämningar” mellan teamen och den eller de som har lämnat in utmaningen. En av respondenterna från 2015 lämnade följande förslag i sin enkät:

”Uppdragsgivarna skulle kunna gjort lite nedslag under resans gång – för att kunna kolla av och stämma av idéerna. Vi stämmer av brett, men inte med uppdragsgivaren.”

En notering som jag tycker är viktig att göra i sammanhanget rör loopandet. Detta är en central del i modellen och som materialet antyder har antagligen den största delen av deltagarna inte genomfört loopmomentet. De som däremot har genomfört ”riktiga” loopar anger att det har inneburit ett stort bidrag till idéutvecklingen. Jag har stor respekt för utmaningen att få individer att loopa men här behövs en kreativ insats. Ett alternativ är att ändra på förutsättningarna för loopandet och istället för att lägga det som en läxa mellan workshopstillfällena loopa i anslutning till workshopen (dock kan även detta upplägg ha sina begränsningar). En annan aspekt kan vara kunskapen om hur man genomför själva loopen. En av respondenterna från enkäten gör följande kommentar:

”Det fanns mycket instruktioner om varför och att vi behöver kolla mot vår målgrupp om vår idé fungerar. Men inget utrymme för att skapa en HUR-metod. Dvs Loopa. På den fronten tror jag inte det var mycket testande mot målgrupp. Hur gör man det, måste diskuteras.”

Vidare föreslår jag att innovationslabgets process kondenseras inför framtida arrangemang. I synnerhet om urvalet och upplägget skall fortsätta enligt nuvarande struktur. Flera

personer har kommenterat den stora insatsen: *"Tiden... Det var mycket tid och stor insats"* säger exempelvis en av personerna som jag intervjuade.

Avslutningsvis tycker jag att det vore mycket intressant om denna entreprenöriellt orienterade process testades i en mer "normal stadsutvecklingsprocess", där deltagarna endast är representerade av professionen och där loopandet snarare används som en form för "medborgardialog" och inflytande. Tillsammans med en anpassad terminologi tror jag att detta kan vara det bästa upplägget för nästa generations innovationslabb.

Referenslista

ben Salem Dynehäll, M., & Lärk Ståhlberg, A., (2014). LOOPA: Affärsutveckling för entreprenörer. Stockholm: Liber förlag.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual. Pescadero: K&S Ranch.

Jorgensen, D. L. (1989). Participant Observation. California: SAGE publications

Lavrakas, P. J. (2008). Encyclopedia of Survey Research Methods. SAGE Publications.

Lindahl, E. & Rydehell, H., (2014). Hållbara urbana omställningar: En modell för att förstå framväxten av innovation i hållbar stadsutveckling. Examensarbete Läköpings universitet.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: Wiley & Sons Inc.

Sarasvathy, S. (2001). Toward Causation and Effectuation: A Theoretical Shift From Inevitability to Economic Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.

Schein E. H. (2006): "Clinical inquiry/research". I Reason P & Bradbury H (eds) *Handbook of action research* (s 185–217). London: SAGE Publications

Steinar, K., & Svend, B. (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Woodside, A. G. (2010). Case Study Research: Theory, Methods and Practice. Bingley: Emerald Grp. Publishing Ltd.

BILAGA 1

Grupp fördelning innovationsområde och utmaning

Innovationsområde & tillfälle	Antal grupper som arbetade med utmaningen	Utmaning (Behovsställare)
Hållbara livsstilar		
Hösten 2014		Hur gör vi det möjligt för stora och små att bo på mindre yta utan att försaka den stora bostadens kvalitéer?
Hösten 2014		Hur gör vi det bekvämt att leva utan bil?
Hösten 2014		Hur minimerar vi matsvinnet?
Hösten 2014	2	Hur minimerar vi avfallet småskaligt lokalt - dvs hur gör vi det lätt att återvinna, återbruka och återanvända samt dela & låna saker med varandra.
Våren 2015		Hur gör vi de offentliga rummen på Backaplan attraktiva för både vardagsliv och som handelsplats? (Backaplan)
Våren 2015		Hur ser morgondagens mötesplats för levande kultur ut på Backaplan? (Backaplan)
Våren 2015		Hur kan det bli mer attraktivt för göteborgaren att semestra i Älvstaden? (Älvstaden)
En stad för alla		
Hösten 2014		"Affordable Housing" – vem får bo här och vilka regler bör gälla?
Hösten 2014		Hur ser framtidens hållplats ut i ett hållbart distrikt? Hur kan en hållplats utnyttjas för framtida tjänster?
Hösten 2014		Vad vill människor samlas kring under olika tider på dygnet?
Hösten 2014	2	Hur kan man använda offentliga rum för vila och rekreation, året runt?
Hösten 2014		Hur kan vi använda billiga och/eller tillfälliga lokaler?
Hösten 2014	2	Hur kan platser se ut där barn, unga och vuxna möts, leker och lär?
Våren 2015		Hur får vi göteborgare och turister att upptäcka och hitta till Skansen Lejonet? (Gullbergsvass)
Våren 2015		Hur kan vi skapa en mötesplats för lek och lärande för barn 7-13 år i anslutning till Lindholmen Science Park? (Lindholmen)
Våren 2015		Hur kan vi ha en bra miljö under byggtiden – hur kan en byggarbetsplats bli en tillgång? (Lindholmen)
Våren 2015		Det finns behov av 69 förskoleavdelningar i Frihamnen – hur integrerar vi förskolan i tät innerstad? (Frihamnen)
Våren 2015		Hur fyller vi bottenvåningarna med liv som bidrar till att skapa en unik identitet för området (Norra Masthugget)?
Smarta energisystem		
Hösten 2014	3	Hur kan man skapa mer lokalt producerad energi?
Hösten 2014	2	Hur ser framtidens lösning för smarta energival ut?
Våren 2015		Hur kan regnet bli en resurs i Älvstaden? (Älvstaden)
Våren 2015		Hur kan pråmar användas längs Älvstadens kajer (ex för transporter till restauranger och affärer)? (Lindholmen Science Park)
Våren 2015		
Våren 2015		Hur kan hållplatser för elektrifierade fordon integreras i andra funktioner i stadsrummet? (Lindholmen Science Park)
Våren 2015		Hur kan man komma fort och nära med elektrifierade fordon? (Lindholmen Science Park & Johanneberg Science Park)