



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp
Handelshøyskolen

Samskaping i by- og stedsutvikling Et aksjonsstudie om utviklingen av kulturlivet på Økern

Co-creation in urban development and placemaking

An action research study on the development of
cultural industries at Økern

Terje Aasmoe Gulowsen og Trym Grydeland
Master i Entreprenørskap og Innovasjon

Forord

Vi avslutter masterstudiet i Entreprenørskap og Innovasjon på et engasjerende vis. Drivkraften bak masteroppgaven har vært forankret i å komme med bidrag til forskning i skjæringspunktet mellom innovasjon og byutvikling gjennom aktiv deltakelse med interessentene på Økern. Vi bestemte oss tidlig for å gjennomføre et aksjonsstudie da vi begge verdsette verdien av å kunne gjennomføre et praktisk prosjekt med en rekke spennende interessenter og basere læringsutbytte på samskapingen med deltakerne. Dersom innovasjon skal bidra til mer samskaping i by- og stedsutvikling med fokus på de menneskelige verdier i livene våre må samskaping faktisk skje. Derfor håper vi at dette studiet kan ha inspirert til videre samarbeid og samskaping for både forskningsfeltet og deltakerne.

Masteroppgaven hadde ikke blitt det samme uten gode hjelpere. Dermed ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Elin Kubberød som har vist engasjement og standhaftighet hele veien. Aksjonsforskning var et nytt begrep for oss for ikke lenge siden, og hennes innspill har vært sentrale for prosjektet. Videre ønsker vi å takke Marius Grønning, Anne Beate Hovind og Elin Schjenken Halvorsen som har bidratt med særdeles god kompetanse innenfor byutvikling, tverrsektorielt samarbeid og kunstens rolle i byutvikling. Andre som har bidratt med faglig innspill er Elias Olderbakk og Erlend Grimeland ved Travers.

Ikke minst ønsker vi å takke alle som har vært involvert i aksjonsforskningsprosjektet på Økern. Gjennom hele prosessen har samtlige vært positive, imøtekommende og behjelpelige. Takk for at dere satt av tid og delte kunnskap med oss! Dette inkluderer representantene fra Hovinbyen Sirkulære Oslo, Økern Sentrum, Oxer Eiendom, Tårnet Kulturarena, Bydel Bjerke, Kulturetaten, KORO, OBOS Nye Hjem, Vollebekk Fabrikker, Plan- og Bygningsetaten, Kloden Teater og engasjert kunstner.

Sammendrag

Bakgrunn: Innovasjonsdistrikt Hovinbyen i Oslo er et stort byutviklingsprosjekt hvor det er anslått at det skal bo og jobbe 130 000 nye mennesker innen 2040. Økern vil bli Hovinbyen sitt sentrum, hvor det i dag planlegges store transformasjoner av området. Det foreligger flere gode initiativer hos de private og offentlige interessentene, men ingen samkjørt strategi for kultur på tvers av partene. Dermed er det interessant å undersøke om innovasjon- og systemmetodikk kan bidra til samskaping hos interessentene involvert, som igjen skal sikre at Økern blir et sted og en destinasjon med et rikt kultur- og byliv.

Hensikt: Hensikten med studien har vært å undersøke hvorvidt en kombinasjon av Design Thinking og systemtenking kan føre til mer samskaping og slik skape verdi for interessentene på Økern. Vi ønsket å se hvordan kombinasjonen bidro til innsikt på fagfeltet, samt utbytte og prosesser. For å besvare dette satte vi opp følgende problemstilling: *Hvordan kan kjente innovasjonsmetoder og prinsipper bidra til mer samskaping i by- og stedsutvikling?*

Metode: Oppgaven har benyttet aksjonsforskning som metodetilnærming for å besvare problemstillingen. Det er blitt gjennomført en kombinasjon av Design Thinking og systemtenking over fire faser. Det er anvendt kvalitative datainnsamlingsmetoder som dybdeintervju, observasjoner og workshops. Informantene i studien har alle erfaring med og arbeider direkte med by- og stedsutvikling. De har bakgrunn som private utviklere, private kulturaktører, offentlige etater, nettverksbyggere og kunstnere.

Funn og implikasjoner: Studien har bidratt med generering av kortsiktige og langsiktige kultur- og aktiviseringstiltak på Økern. Fokuset på brukerperspektiver i fase en og idemyldring i fase tre ga spesielt gode resultater, med hensyn til metodeutviklingen og utbytte. Prosessen ga klar indikasjon på at metoden anvendt bidro til bevisstgjøring av problemområdet for interessentene, samt fungerte godt som innovasjon- og samskapingsverktøy. Implementering av prosesser nødvendig for videre utbytte vil være ressurskrevende, men vi håper studien viser fordelene ved adoptering av innovasjonsmetoder i forretningsstrategien.

Abstract

Background: Innovation District Hovinbyen in Oslo is a large urban development project where a projected 130.000 inhabitants will work and live by 2040. Økern will be the center of the new district Hovinbyen, where there are extensive plans for transforming the area. Private developers and public institutions have both great initiatives, but there is no common strategy for development of cultural offerings between the two parties. It is therefore interesting to study if innovation- and system methodic can contribute to co-creation between them. This will further secure the plans of turning Økern into a place rich in cultural and city life.

Purpose: The purpose of the study was to survey if a combination of Design Thinking and system thinking could lead to more co-creation, and thereby create value for the involved parties at Økern. We wished to see how the combination between the two aforementioned theories contributed to further gain in the scientific field of interest concerning dividends and processes. To answer this question, we came up with the following research question: *How can well known methods of innovation contribute to more co-creation in urban and location specific development?*

Method: The study has used action research as an approach to answer the research question. A combination of Design Thinking and systems thinking have been deployed through a four-stage process. Qualitative data gathering techniques such as depth interviews, observations and workshops have been applied. The informants in this study all have experience with and are working with tasks connected to urban and location specific development. Their backgrounds are as private developers, cultural participants, public institutions, networking organizations and artists.

Findings and implications: The study has contributed by generating short- and long-term cultural and mobilizing measures at Økern. The focus on user perspectives in stage one and brainstorming in stage three gave especially great results, with regards to the development of the method. The process gave a clear indication that the method used contributed to increase the awareness of the problem at hand for the agents involved and worked well as an innovation- and co-creation tool. Implementation of further processes that are necessary for continued growth will be resource-intensive, but we hope the study will highlight the perks of adopting methods of innovation in business strategy.

Begrepsavklaring

Kultur i denne teksten betegnes hovedsakelig som kulturnæring. Med det menes at kulturelementet utgjør en sentral del av virksomheten. Når vi snakker om kultur i byutvikling er det sammensetningen av bransjene visuell kunst, musikk, scenekunst, litteratur, kulturarv, film, arkitektur, design, mote og dataspill som man prioriterer å tilrettelegge for i byutviklingsprosesser. Grunneiere på Økern bruker ordet «kultur» når de beskriver hva de vil satse på, og innbyggere forteller om et savn etter mer «kultur». Vi kan dermed forstå begrepet opp mot kultur som næring hvor kultur kan oppleves gjennom ulike uttrykksformer og formater (kino, musikk, kunstformer osv.), eller hvor kulturproduksjon forekommer (produsering av teater, klær, film osv.).

Interessent blir brukt fremfor aktør da dette sammenfaller med begrepet Stroh (2015) bruker (stakeholder) for å beskrive personer og organisasjoner man må engasjere for å kunne drive frem endringsprosesser. En interessent er dermed personen eller organisasjonen som blir påvirket og er involvert i utviklingen av Økern.



Figur 1: Økernsenteret

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for studien	1
1.2 Bidrag og relevans	2
1.3 Formålet med studien	3
1.4 Oppgavens oppbygning	3
2. Casebeskrivelse: by- og stedsutvikling på Økern	4
3. Teoretisk rammeverk	7
3.1 By- og stedsutvikling - en introduksjon	7
3.2 Samskaping og innovasjon i ulike kontekster	9
3.2.1 Samskapingsbegrepet	9
3.2.2 Samskaping i offentlig sektor	11
3.2.3 Samskaping i privat sektor	12
3.2.4 Samskaping og medvirkning	13
3.3 Design Thinking som verktøy for samskaping og innovasjon	14
3.4 Systemtenkning som verktøy for samskaping og innovasjon	19
3.4.1 Stroh sine fire steg	21
3.5 Vår innovasjonsmetode for samskaping i by- og stedsutvikling	23
3.6 Oppsummering og delproblemstillinger	27
3.6.1 Delproblemstilling 1	28
3.6.2 Delproblemstilling 2	28
4. Metode	28
4.1 Aksjonsforskning som tilnærming	28
4.2 Aksjonsforskningsprosessen	29
4.3 Metodeutvikling og gjennomføring av de fire fasene	31
4.3.1 Fase 1: Skape forståelse og forankre prosjektet	31
4.3.2 Fase 2: Bygge fundament for endring	35
4.3.3 Fase 3: Ideskaping for endring av praksis	41
4.3.4 Fase 4: Testing og tilrettelegging for kontinuerlig utvikling	46
4.4 Kvalitet i aksjonsforskning	50
4.4.1 Kvalitet og Rigor	51
4.4.2 Ethiske avveininger	52
5. Resultat	52
5.1 Fase 1: Skape forståelse og forankre prosjektet	52
5.1.1 Utbytte for interessentene med hensyn til by- og stedsutvikling	52
5.1.2 Metodisk utbytte	53
5.2 Fase 2: Bygge fundament for endring	55
5.2.1 Utbytte for interessentene med hensyn til by- og stedsutvikling	55
5.2.2 Metodisk utbytte	57
5.3 Fase 3: Ideskaping for endring av praksis	57
5.3.1 Utbytte for interessentene med hensyn til by- og stedsutvikling	57
5.3.2 Metodisk utbytte	60
5.4 Fase 4: Testing og tilrettelegging for kontinuerlig utvikling	62
5.4.1 Utbytte for interessentene med hensyn til by- og stedsutvikling	62
5.4.2 Metodisk utbytte	63
6. Diskusjon og refleksjon	65
6.1 Delproblemstilling 1	66
6.2 Delproblemstilling 2	68
6.3 Anbefalinger	70
6.4 Refleksjon og læring	73
7. Konklusjon	75
7.1 Overordnet konklusjon	75
7.2 Anbefalinger til interessenter	75
7.3 Anbefalinger til metode	76
7.4 Anbefalinger til videre forskning	76
Kilder	77

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for studien

Høsten 2021 ble forfatterne av denne oppgaven forespeilet et forslag til case for masteroppgaven. Forslaget var Innovasjonsdistrikt Hovinbyen, som er et byutviklingsprosjekt initiert av Oslo kommune. Det er et av tre innovasjonsdistrikter i Oslo som har spesielt fokus på å være testarenaer for nye løsninger og næring (Oslo kommune, 2018). Temaet var omfangsrikt og innbydde til tverrfaglige innganger. Vi brukte dermed tiden i høstsemestret på å innhente mer informasjon om byutviklingsprosjektet med sikte på å klargjøre hvilke deler oppgaven skulle kaste lys over. Dette gjorde vi ved å oppsøke personer som spilte en sentral rolle i Innovasjonsdistrikt Hovinbyen. Gjennom samtaler med både private og offentlige aktører, samt gjennomgang av Strategiske plan for Hovinbyen (Plan- og bygningsetaten, 2018), ble det tydelig at det skortet på planer for samskaping, spesielt med hensyn til aktiviteter og kulturelle tilbud. Dermed identifiserte vi en mulig vinkling og et faglig interesseområde vi kunne utforske i masterprosjektet. Med innovasjonsemner vi har hatt under studieforløpet fant vi også flere måter å bruke og innlemme innovasjonsmetoder og prinsipper i prosjektet for å kunne jobbe praktisk med samskaping i et aksjonsforskningsperspektiv.

Hovinbyen er et område på cirka 11 kvadratkilometer, som er tilsvarende størrelsen innenfor Ring 2 (Plan- og bygningsetaten, 2018). Økern vil bli Hovinbyens sentrum som skal inneholde et rikt og yrende byliv. Med aktørene som er involvert i utviklingen av Økern, som i all hovedsak består av private selskaper i Økern Sentrum (Steen & Strøm og Storebrand), Obos og Oxer Eiendom, står det enormt med kapital på spill. Det er blitt gjennomført undersøkelser med den lokale befolkningen og det er et tydelig ønske om aktivitet og kulturtilbud på Økern (ref). Dermed er det essensielt at arbeidet som blir gjort nå, tidlig i utviklingsfasen før byggingen finner sted, er grundig slik at området får det løftet aktørene ønsker. På tross av at det ligger gode planer og ambisjoner til grunn, er det på ingen måte selvsagt at Økern blir det den lokale befolkningen, offentligheten og de private utviklerne ser for seg. Derfor trengs gode samarbeidsformer og samskaping på tvers av aktørene. Oppgaven tar derfor for seg å legge til rette for å innovere på dette feltet gjennom å utvikle og teste en ny innovasjonsmetodikk som integrerer kjente prinsipper og steg fra Design Thinking (heretter omtalt som DT) og systemtenkning. Disse metodene er forankret i samarbeid, og er avhengig at parter jobber sammen for å kunne skape noe eller yte endring. Gjennom vår metode vil vi adressere svakheter ved nåværende situasjonen og

finne måter å løse det på. Målet blir dermed å bidra til å løse utfordringene ved samarbeidssituasjonen i dag i byutviklingsprosjektet på Økern ved å utforske dette fra et innovasjonsperspektiv. Videre blir en sentral problemstilling å identifisere ulike barrierene for samskaping, og hvordan man kan stimulere til innovasjon som bidrar til by- og stedsutvikling som tar hensyn til de «mykere» kvalitetene som kultur, det som gir stedet mening og identitet.

Ved å bruke aksjonsforskning som tilnærming, samt integrere DT og systemtenkning i vår egen metode er målet å bidra til mer samskaping blant interessentene på Økern. Byutvikling er komplekst av natur og kan dermed ses på som et “wicked problem” (Rittel og Webber, 1973), hvilket gjør tilnærmingen og metoden vår godt egnet. Byutvikling kan ses på som et “wicked-problem”

1.2 Bidrag og relevans

DT er definert ulikt i litteraturen (Buhl et.al, 2019. Sarooghi et.al, 2019. Liedtka, 2015), men kan likevel beskrives som en metode som skal fostre innovasjon med fokus på løsningsorientering og brukeren (Liedka, 2015. Stanford Design School, 2022). Thomas Lockwood beskrev det som «a human-centered innovation process that emphasizes observation, collaboration, fast learning, visualization of ideas, rapid concept prototyping, and concurrent business analysis” (FIKS KILDE Lockwood, 2009, sitert i Liedka, 2015). Systemtenkning deler noen elementer med DT ved at denne metoden er egnet til å angripe komplekse utfordringer på et systemnivå av aktører. Av den grunn vil det være relevant å se på hvordan disse to innovasjonsmetodene kan bidra til bedre samarbeid og samskaping mellom aktørene på Økern. Det er blitt gjort en rekke studier som ser på temaene samskaping og stedsutvikling (Teder, 2018; Lund, 2018; Dahlgren et al., 2021), og innovasjon og samskaping innen stedsutvikling har også blitt diskutert av Lund (2018). Til tross for dette er det manglende empiri og metoder på hvordan samskaping kan bidra til innovasjon i by- og stedsutvikling, spesielt med tilknytning til de nevnte innovasjonsmetodene. I tillegg er det svært få som ser på samskaping og innovasjon med hensyn til kulturelle tilbud og aktiviteter innen stedsutvikling. Denne oppgaven kan dermed bidra til forskning på sammenkoblingen mellom samskaping og innovasjon for kultur i by- og stedsutviklingsammenheng.

Vi samarbeider i denne studien med en rekke interessenter som har mye erfaring som enten eiendoms- og boligutbygger, kjøpesentereier, kulturaktør eller offentlig organ. Enkelte er godt orientert om hvordan det er å være en del av et større byutviklingsprosjekt, mens det for andre er relativt nytt. Med hensyn til kompleksiteten hver interessent står overfor, både individuelt og i forhold til hverandre, vil

det være relevant å avdekke om innovasjonsmetodene kan bidra til å bryte ned barrierer og fremme samskaping og bedre samarbeid. Studien tar med prinsipper fra DT som omhandler å identifisere og definere utfordringer, idegenerere og teste potensielle løsninger. Hovedformålet til systemtenkning er å se om det faktiske systemet når formålet sitt, som er å skape en felles forståelse for problemet og lage en visjon alle vil etterstrebe å følge opp i en felles samskapingsproses. Basert på nevnte prinsipper fra DT og systemtenkning vil vi kunne finne nye perspektiver på hvordan samskaping kan bidra til innovasjon i by- og stedsutviklingsammenheng på tvers av interessentene.

1.3 Formålet med studien

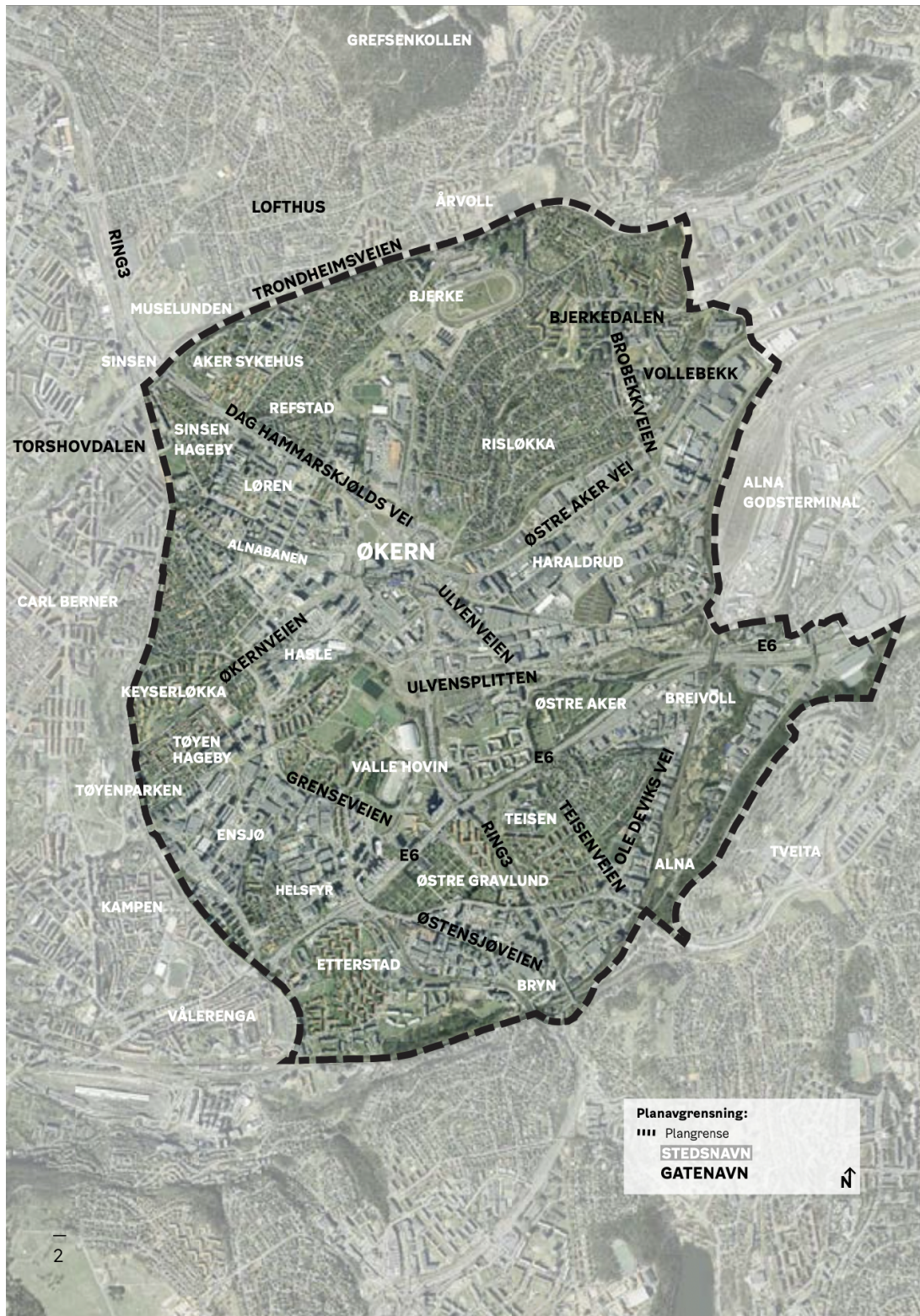
Formålet med studien er å bruke aksjonsforskning som tilnærming for å forsøke å bidra til endring i hvordan interessentene involvert i et byutviklingsprosjekt samarbeider. Dette blir gjort ved å ta utgangspunkt i innovasjonsmetodene DT og systemtenkning og bruke dette til å utvikle en egen metode for å svare på problemstillingen som er:

Hvordan kan kjente innovasjonsmetoder og prinsipper bidra til mer samskaping i by- og stedsutvikling?

1.4 Oppgavens oppbygning

Vi vil først introdusere oppgavens stedsutviklingscase med forklaring på dens relevans i dag, både med hensyn til det akademiske og dagsaktuelle, da aksjonsforskning vanligvis starter med å introdusere den konteksten hvor endring av praksis skal foregå. Videre redegjør vi for det teoretiske rammeverket som metodeutviklingen tar utgangspunkt i, og avdekker gap i litteraturen og hvordan studien skal bidra til å tette dette hullet. I metodekapittelet presenteres den metodiske fremgangsmåten i vår oppgave i detalj, i lys av aksjonsforskningsprosessen som er delt inn i fire faser. Det femte kapittelet er analyse og datainnsamling, og videre i kapittel seks diskuteres oppgavens funn og knytter det opp mot det teoretiske rammeverket og problemstillingen. I konklusjonen svarer vi på hvordan metoden besvarer problemstillingen og hva anbefalingene er for videre arbeid både i forbindelse med caset og videre forskning.

2. Casebeskrivelse: by- og stedsutvikling på Økern



Figur 2: Skjærmbilde fra Strategisk plan for Hovinbyen (PBE, 2018)

Økern er et område i Bydel Bjerke i Oslo. Stedet har historisk sett vært preget av jordbruk da det er godt jordsmonn i området (Tvedt, 2020), og har i tillegg vært et distribusjonssenter for frukt og grønt. Medlemsorganisasjonen Gartnerhallen AL hadde både hovedkontor og distribusjon på Økern fra 50-tallet. Her ble handel av frukt og grønt gjort i en årrekke (A.K. Dolven, personlig kommunikasjon, 23. Februar 2022). Nå er Økern blitt et trafikkknutepunkt med T-bane og bussholdeplasser, og både Ring 3 og Østre Aker Vei strekker seg gjennom området (Tvedt, 2020). Samtidig er Økern preget av næring og industri, med det nå stengte Økernsenteret som ligger over T-baneskinnene som områdets samlingspunkt.



Figur 3: Kure, 1962

I dag er en stor andel av grunneierne på Økern private, og består blant annet av Økern Sentrum, OBOS Nye Hjem og Oxer Eiendom. Interessentene eier store arealer ved Økern T-bane, Ulvenveien, Økernveien og Kabelgata. Alle de tre private eiendomsutviklerne har ambisiøse planer om å transformere tomtene sine med nye nærings- og boligbygg, og arbeidet er allerede i gang; OBOS har reist flere blokker langs Ulvenveien hvor folk bor i dag. Oxer Eiendom, som er grunneier i Kabelgata, og Økern Sentrum som er grunneier av et område på størrelse med Aker Brygge og Tjuvholmen tilsammen, ønsker å satse på kultur for å løfte området og gjøre det mer attraktivt, både av økonomiske og sosiale hensyn. Til tross for at prosjektledere og direktører som vi pratet med tidlig i opptrappingsfasen uttrykket et ønske om en kultursatsning for sine respektive prosjekter var det tydelig at flere var i tvil om i hvor stor grad kultur faktisk ville bli en del av sluttproduktet. Det ble nevnt årsaker som utrygg og marginal økonomi blant aktører i kulturnæringen, hvilket gjør det mer risikabelt å disponere og

tilrettelegge lokaler for den type næring. Ved å komme tidlig inn i planprosessene før reguleringsplaner er godkjent kan vi dermed utforske hypotesen om at samskaping kan sikre kulturinnhold av mer treffsikker kaliber.

I en undersøkelse gjort av Léva Urban Design for Økern Sentrum kommer det frem at innbyggerne etterlyser flere møteplasser, mer kulturtilbud og mer natur og parkområder. Bydel Bjerke deler oppfatning til innbyggerne, da de i en presentasjon om bydelens interesser og behov for sosial bærekraft påpeker at det trengs flere møteplasser og et større fellesskapspreg i nye boligbygg i bydelen. I Oslo bor 47 % av innbyggerne alene, og spesielt i Bydel Bjerke er de opptatt av å bekjempe ensomhet og inaktivitet, og samtidig skape en sterkere identitet som gir mer tilhørighet i bydelen (P. Samuelsen, personlig kommunikasjon, 24. Januar 2022). I søken etter bedre sosial bærekraft bli dermed kultur trukket frem som et virkemiddel for å bygge på dette, hvor både tradisjonelle kulturtilbud og deltakende kulturproduksjonsbaserte tilbud er ment å tilføre Økern innhold, identitet og liv. Med lange tidshorisonter for byggeprosjektene til interessentene som skal tilrettelegge for disse tilbudene kan det angivelig være behov for kulturtilbud som utnytter midlertidighet.

I Oslos kommuneplan (2018, s. 75) står det følgende om byutvikling: «Ved å legge til rette for innbygges initiativ og samskaping mellom kommune og private aktører skal vi oppnå eierskap til prosessene og bedre resultater enn kommunen klarer alene.» Vi kan dermed anta det er viktig for kommunen at samskaping blir prioritert i byutviklingsprosesser. I dag eksisterer det enkelte foraer med formål om å kommunisere og samarbeide. En av disse er Pådriv, en offentlig-privat samskapingsplattform for bærekraftig utvikling og bytransformasjon. Pådriv skal være en plattform som tilrettelegger og utløser prosjekter, uten at den selv sitter i førersetet til de ulike prosjektene. Et annet forum er Stor-Økern Områdeforum (OMA, 2022) hvor man arbeider med samordning av grunneierinteresser og innspill til myndigheter. I tillegg har de fokus på «å skape en delingskultur på tvers av offentlige og private aktører» (OMA, 2022). Likevel er det få mekanismer som tilrettelegger for samskaping for det som skal skje i og mellom byggene av sosial og kulturell karakter. Ved å benytte oss av innovasjonsmetoder ønsker vi se nærmere på hvordan interessenter bestående av private utviklere til kunstnere kan forene krefter og komme med konkrete forslag på hvordan kultur kan løfte Økern og bidra til sosial bærekraft, som i tillegg kan imøtekomme noe av ønskene til innbyggerne.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal vi redegjøre for det teoretiske rammeverket som er relevant for oppgavens problemstilling. Den første delen presenterer teori om by- og stedsutvikling som er relevant for caset, og belyser på den måten hvor det er hull i litteraturen. Slik underbygger vi oppgavens akademiske bidrag. Videre presenteres det teoretiske rammeverket for metodeutviklingen, som er design thinking og systemtenkning. Avslutningsvis tar vi for oss to delproblemstillinger som bidrar til å løfte frem de ulike dimensjonene i hovedproblemstillingene.

3.1 By- og stedsutvikling - en introduksjon

Byutvikling kan forstås som tekniske og politiske prosesser som omhandler folks velferd, kontroll over bruk av land, planlegging og design av urban infrastruktur som transport og kommunikasjonsnettverk, samt beskyttelse og forbedring av natur og miljø (McGill, u.å.). Byutvikling er sammensatt, tverrfaglig og komplekst av natur og kan dermed ses på som et “wicked-problem” (Rittel og Webber, 1973). Det handler om hvordan man planlegger og tilrettelegger for byen og befolkningens fremtid i alle ledd i samfunnet. På den måte er samarbeid på tvers av offentlige instanser og private selskaper uunngåelig.

Næss (2001) forklarer hvordan byplanlegging må være basert på langsiktige mål, og benytte seg av den tilstedeværende kunnskap innenfor bærekraftig byutvikling. I stedet for å blidgjøre alle interessegrupper burde en heller fokusere på de interessentene som har forutsetningene for å arbeide parallelt med bærekraftig byutvikling og deler like verdier, og utelate andre interessenter. Pinson (2004) underbygger argumentet om å fokusere på noen interessentgrupper, fremfor så mange som mulig, som kan bygge allianser mellom de som kan sikre en god utvikling. Det er dermed delingen av ekspertisen som sikrer god byutvikling. Pinson (2004) forteller videre hvordan byutvikling er et fagfelt som legger krav på tverrfaglig kunnskap, og forklarer hvordan det ikke finnes noe etablert og gjennomtestet teoretisk fagfelt i byutvikling, og at man uten dette mangler det grunnlaget en trenger for å ta nytte av tverrfaglig kunnskap.

Stedsutvikling defineres i Teder (2018) som *“a process that produces a new (or renewed) sense of place by connecting a space with the communities that inhabit it”*. For oss som har innovasjonsbriller på, ser vi vår rolle som innovatører i denne prosessen. Det handler om å inkludere befolkningen i en prosess hvor et område skal utvikles basert på eksisterende kvaliteter. Slik skaper man innhold mellom byggene som

tilfører stedet mening og identitet. Samarbeid og samskaping er derav to av nøkkeelementene i stedsutvikling. Det er ikke en prosess styrt ovenfra og ned av beslutningstakere - stedsutvikling skal inkludere lokalsamfunnet og fokusere på å skape bedre byutforming, byrom og møteplasser gjennom kreative prosesser (Project for Public Places, 2007). Prinsippet om å basere stedsutviklingsprosjekter på de nåværende beboere og brukere sine ønsker, ideer og behov springer ut av argumentet om at det reduserer faren for negative konsekvenser og bivirkninger, som segregering eller gentrifisering (Project for Public Places, 2018). Stedsutviklingsprosjekter kan dermed være alt fra konkrete fysiske byggeprosjekter som å legge nye sykkelveier i et område til mer abstrakte kunstprosjekter, men vil ha som overordnet formål å løfte livskvaliteten til beboere og brukere av området.

Stedsutvikling kan også beskrives som en tilnærming bestående av flere prosesser og prosjekter som til slutt bidrar til å administrere et område langsiktig (Perrault et al., 2020). Iterasjon er blant annet et viktig konsept i stedsutvikling, da det sammenfaller med behovet for eksperimentering i ulike prosesser. I tillegg er det nødvendig i en prosess-fokusert tilnærming hvor man jobber med flere midlertidige prosjekter og hvor betingelsene stadig er i endring. Betingelsene kan være befolkningsbehov, økonomiske, sosiale eller demografiske trender, eller at det politiske eller regulatoriske rammeverket endres (Perrault et al., 2020). Med dette som bakteppe vil iterasjoner hvor man kan justere og gå tilbake i prosessen være essensielt. Dette har dermed mange likheter med DT og metodikken vi skal benytte, og som vi vil se nærmere i teksten er det flere paralleller man kan trekke mellom DT, systemtenkning og stedsutvikling som gjør det teoretiske rammeverket relevant opp mot aksjonsforskningsprosjektet.

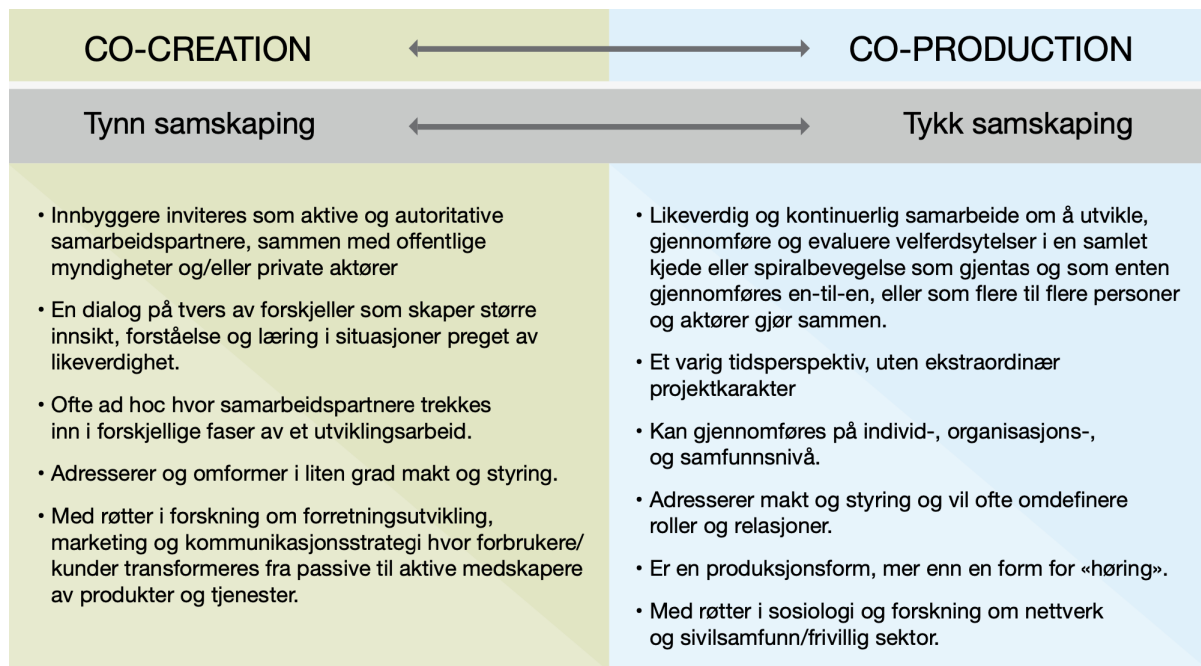
Fred Kent, grunnlegger av Project for Public Spaces, fremhever viktigheten av at stedet skal være attraktivt og ha mening og innhold, slik at innbyggere ønsker å bruke og oppleve stedet. «Placemaking is about turning a place from somewhere you can't wait to go through to somewhere you never want to leave» (Perrault et al., 2020, s. 8). Å tilføre et sted mening er mye av det stedsutvikling springer ut av – å gå fra «placelessness» til «sense of place» (Lang, 1994; Aravot, 2002). Ramberg (2021) og Redaelli (2016) argumenterer for at kunstnere burde ha en mer sentral rolle på linje med andre interessenter i by- og stedsutvikling fordi de besitter kvalitetene som kan bidra med å tilføre et sted mening og identitet. Historisk har kunstnere hatt en mye større rolle i utviklingen av byer og operert som designere, fremfor å bare ha en rolle som utsmykker av eksteriør og det fysiske i byrom (Ramberg, 2021). Kunstnere kan bidra til å utvikle byen som en arena for opplevelser (Ramberg, 2021), og man ser at der kunst og kultur

spiller en viktig rolle som bidragsyter i stedsutvikling gjør man stedet mer levedyktig, gir økonomisk revitalisering, kreativt entreprenørskap og konkurranse i den kreative sektor (Redaelli, 2016). Redaelli (2016) er kritisk til den typiske oppfatningen om at kunstnere i praksis jobber separat og uavhengig med deres egne visjoner i byutvikling. De bør heller jobbe med de andre interessentene og bli inkludert som en sentral aktør (Redaelli, 2016), og dermed drive med samskaping for innovasjon i lokalsamfunnet (Jackson, 2011). Målet er altså ikke å øke tilstedeværelsen av kunst, men å bruke kunsten for å søke utfall som gagnar lokalsamfunnet. Hensikten blir dermed å bringe samfunnsutvikling og kunst sammen, fremfor å skille det.

3.2 Samskaping og innovasjon i ulike kontekster

3.2.1 Samskapingsbegrepet

Samskaping er et begrep med røtter fra de engelske begrepene co-creation og co-production (Teder, 2018). Her fremkommer de ulike kjennetegnene i større grad, men på norsk har samskaping befestet seg som et begrep som favner om begge dimensjonene. Co-creation handler i følge Kobro (2018) om å skape noe nytt, mens co-production utvider dette ved at samarbeidet varer helt fra start til slutt - fra utviklingsfasen til leveransen. Dermed har co-production elementer fra co-creation, mens co-creation samarbeid vil ikke inneholde elementer fra co-production. Som vi kan se i figuren under, tatt fra Kobro (2018, s. 13), forklares skille mellom begrepene. Samskaping i relasjon til aksjonsforskningsprosjektet vil omfavne begge de engelske begrepene, da aksjonsforskningsprosjektet i seg selv kan ses på som et co-creation samarbeid, men metoden som utvikles heller er et co-production samarbeid.



Figur 4: Skjerm bilde fra Kobro (2018, s. 13)

Når begrepet samskaping diskuteres med hensyn til den offentlige sektor omhandler det i stor grad medvirkning, hvor medvirkning menes som deltakelsen fra befolkningen i byutviklingsprosesser. Samskaping kan dermed forstås i sammenheng med medvirkning, da mye av teorien rundt samskaping undersøker hvordan samskaping kan være et virkemiddel for sivil deltakelse i ulike prosesser i samfunnet. Lund (2018) redegjør for dette og utforsker videre hvordan historisk konseptualiseringen av medvirkning som samskaping har skiftet fokus fra sivil deltakelse og debatt til hvordan det kan bidra til å løse komplekse problemer, et prinsipp vi ønsker å ta hensyn til i vår oppgave. Lund (2018) diskuterer dermed hvordan samskaping har blitt et aktuelt begrep i denne sammenhengen da det forekommer som et verktøy for innovasjon fremfor et grunnleggende demokratisk prinsipp. For vårt aksjonsforskningsprosjekt er det dermed viktig å skille de ulike versjonene av samskapingbegrepet, da det kan forstås på ulike måter i ulike kontekster. Samskaping blir brukt som et generelt begrep som ikke er begrenset til medvirkning og medvirkningsprosesser, men heller som en tilnærming som skal få ulike partnere til å bidra til å definere, designe og utvikle mulige løsninger i fellesskap (Kobro, 2018). Medvirkning omhandler heller den sivile deltakelsen i byutviklingsprosesser, og kan dermed forstås som et inkluderende tiltak, men som teori og praksis viser likevel kan ha innovative effekter (Dahlgren et al., 2021).

3.2.2 Samskaping i offentlig sektor

I Alves (2012) kommer det frem at innovasjon er helt nødvendig for å imøtekomme en rekke utfordringer og behov hos den offentlige sektor. Dette springer ut av at samfunnet i økende grad blir mer komplekst, og dermed blir behovene til innbyggerne også endret. Dette gjør at tjenestene i den offentlige sektor må innoveres for å kunne møte behovene til innbyggerne. I følge Bason (2018) er den eneste måten å møte utfordringene på gjennom samskaping av nye løsninger med befolkningen. Videre beskriver Commonwealth of Australia (2009) at samarbeid med private selskaper og ideelle organisasjoner kan dyrke innovasjon i tillegg til å frembringe innovative løsninger. På bakgrunn av dette ønsker vi selv å utvikle en metode som kan bidra til innovasjon og samskaping i by- og stedsutvikling. Videre er det som tidligere nevnt lite forskning på sammensetningen av innovasjon og samskaping i by- og stedsutvikling på tvers av sektorer, noe aksjonsforskningsprosjektet vil ta sikte på å kunne frembringe ny innsikt.

Ifølge Voorberg et. al (2014) ser myndighetene på samskaping med innbyggerne som en viktig aktivitet for å skape innovative offentlige tjenester som faktisk treffer innbyggernes behov, og som samtidig fungerer som drahjelp for sosial innovasjon i den offentlige sektor. Innbyggere er sett på som en viktig samarbeidspartner ved re-designing av offentlige tjenester, men det skilles heller ikke her mellom begrepene "co-creation" (samskaping) og "co-production" (samproduksjon). Empirisk mener Voorberg et.al (2014) det ikke er noen slående forskjell på "co-creation" og "co-production" og hvert konsept ser ut til å kunne dekke begge definisjoner (Evers and Ewert 2012), men dette bidrar til forvirring (Osborne og Strokosch, 2013). Hvis en observerer målene til samskapingen i artikkelen til Voorberg et al. (2014), ser man at det i over halvparten av artiklene gjennomgått, ikke er nevnt hvorfor det er viktig å samskape. Derfor konkluderer Voorberg et. al (2014) med at samskaping ses på som å ha verdi i seg selv, hvilket underbygger verdien i vårt prosjekt ved at selv om samarbeidet ikke får noen direkte konsekvenser, har samarbeid og samskaping verdi i seg selv. Litteraturgjennomgangen fant videre at holdningene blant administratorene og myndighetene ikke var imøtekommende i forhold til allmennheten, og dermed ikke stimulerte til samskaping med offentlig sektor (Voorberg et al., 2014), da sivil involvering ofte forbindes med lite kontroll og upålitelighet. Det administrative apparatet i offentlig

sektor, er altså ikke vant med å skulle involvere innbyggere ved utvikling av offentlige tjenester (Voorberg et al., 2014).

3.2.3 Samskaping i privat sektor

Frow et al. (2015) og Alves (2012) legger an at samskaping bidrar til innovasjon for en organisasjon. Det kan forbedre innovasjonsprosesser og tilgjengeliggjøre konkurransefordeler. Artikkelen til Frow et al. (2015) har kartlagt et rammeverk for design av samskaping. Gjennom forfatterne sin forskning presenteres en rekke motiver til samskaping, i tillegg til ulike former, hva slags type interessenter som skal engasjeres og lignende. Majoriteten av funnene til Frow et al. (2015) bunner i at samskaping foregår i et kapitalistisk øyemed. Med det menes at samskapingens formål uavhengig av dens tillagte bruk skal sørge for mer profitt for den gjeldende organisasjonen. Det omhandler hvordan samskaping kan være positivt med hensyn til konkurranse, merkevare, kostnadsreduksjon, kundeforpliktelser og tilgang til ressurser (Frow et al., 2015). Samskaping innebærer altså å utvikle selskapet økonomisk. Dermed kan artikkelen underbygge argumenter som fremmer samskaping som et verktøy for innovasjon, men den ser ikke på samskaping i kontekst med tverrsektorielle samarbeid mellom private og offentlige interessenter, og heller ikke på prosjekter i relasjon til byutvikling. Det er allikevel funn fra Frow et al. (2015) som er overførbart til vårt prosjekt. Blant annet er en nøkkelfaktor ved samskaping i by- og stedsutvikling å få tilgang til å utveksle ressurser. Dette kan være materielle eller immaterielle ressurser. By- og stedsutvikling er som nevnt omfattende og tverrsektorielt, og av den grunn vil faglig kompetanse på mange områder være nødvendig for å lykkes med utviklingen. Videre kan vi dermed si at menneskelige ressurser har en høy verdi i et stedsutviklingsprosjekt, da det er den faglige kompetansen og ikke minst forståelsen for hva mennesker trenger i et området som påvirker utfallet av et by- eller stedsutviklingsprosjekt.

Lambert og Enz (2012) forteller hvordan man ved å organisere et B2B samarbeid kan oppnå bedre finansielle resultater. Samarbeidet går ut på at bedriftene oppretter kryss-funksjonelle team som arbeider med like mål. Målene opprettes gjennom en tre-steps prosess, hvor en først enes om forventninger og mål, deretter lager man en strategiplan og utvikler de produkter eller tjenester man skal, og til slutt analyseres og evalueres utbyttet samarbeidet har gitt. For at samskapingen skal gi verdi er den avhengig av interagering fra ledere som kan organisere og kontrollere forholdet mellom teamene. Det er nettopp gjennom disse interaksjonene at lederne kan evaluere og lære av samarbeidet,

for slik å dra nytte av det (Lambert og Enz, 2012).

Yngfalk (2013) forteller hvordan eksterne faktorer som media, forskrifter og interessentgrupper, kan forstyrre samskaping og gjøre den i ubalanse, selv med en gruppe interessenter med like mål. Resultatet blir en fragmentert og ujevn samskappingsprosess, hvilket er langt fra hva man forventer når man har aktører med like mål (Vargo et al., 2008). Yngfalk (2013) oppfordrer dermed til å anerkjenne interessentene sine ulike interesser og perspektiver, da disse er essensielle ved utvikling av samskappingsprosesser.

Videre beskriver Enz og Lambert (2012) hvordan verdien som blir skapt i B2B-relasjoner og kryss-funksjonelle team ikke alltid når frem til lederne, og dermed ikke blir en del av deres beslutningsgrunnlag. Slik kan ledere drives til å ta dårligere beslutninger, som ikke tar hensyn til det langsiktige perspektivet, og dermed er mindre finansielt lønnsomt for begge firmaene i forholdet. Studien fant videre at ved å etablere kryss-funksjonelle B2B team, kunne man oppnå stor verdi av samskapingen. Samtidig krever et slikt samarbeid mye ressurser, og en må derfor kun etablere slike partnerskap med de som er villige og har muligheten til å se de langsiktige fordelene (Enz og Lambert, 2012).

3.2.4 Samskaping og medvirkning

Barczak (2012) etterlyser behovet for forskning på hvilke verktøy som trengs for å muliggjøre effektiv samskaping, og oppmuntre til arbeid på tvers av organisasjoner. Frow et al. (2015) forteller at selv om organisasjoner har interesse av å benytte seg av medvirkning, og potensielle positive følger, har de ingen strukturerte prosesser som kan identifisere potensielle medvirkningsmuligheter og prosjekter. Dette påpeker også Boonstra og Boelens (2011), og mener det er behov for bedre metode og systemer for samskaping i prosesser. Videre peker på de på utfordringer knyttet til medvirkningsprosesser i byutvikling ved at offentligheten initierer og kontrollerer prosessen, og den slik blir underordnet det politiske systemet. I følge Boonstra og Boelens (2011) fører dette til at medvirkningsprosessene kun engasjerer en homogen gruppe av innbyggerne, som ofte besitter relevant kunnskap, er handlekraftige, og forstår språket. De argumenterer for at offentligheten sine prosesser må gjennom et hierarki av beslutningstakere og blir påvirket av formaliserte strukturer, som igjen gjør prosessene trege. Dermed mangler det en fora hvor uformelle og spontane alternativer og løsninger til temaer blir foreslått og

diskutert, og som dermed tiltrekker seg en mer heterogen gruppe mennesker (Boonstra og Boelens, 2011; Agger, 2012). En metode for samskaping på tvers av interessenter som kan angripe disse barrierene er dermed nødvendig, og noe vi ønsker å utforske i dette prosjektet.

Et alternativ for å møte disse utfordringene kan være å benytte seg av IKT-tjenester. Gjennom blant annet spontane arrangementer eller langsiktig nabolagsutvikling støttet av IKT-tjenester skaper det verdi for prosjektet ettersom beboerne engasjeres og bidrar med utviklingen av området. Roald (2021) peker mer generelt på argumentet om å engasjere beboere tidlig og hvordan det kan skape merverdi: «Potensialet for medvirkning ligger i hovedsak i å åpne kanaler for kreativitet og ideer allerede før det er noe å reagere på, og deretter fortsette å jobbe med de samme menneskene gjennom ulike faser med ulike metoder» (Roald, 2021, s. 126). Medvirkning kan på den måten potensielt resultere i økonomisk og sosial merverdi gjennom en åpen dialog med en mangfoldig interessentgruppe, da denne gruppen vil kunne bli et fora for idemyldring og åpen dialog som fokuserer å se på hva de rette løsningene kan være fra deres ståsted (Dahlgren et al., 2021).

3.3 Design Thinking som verktøy for samskaping og innovasjon

DT som innovasjonsmetodikk er brukerfokusert og går ut på å designe gode løsninger på grunnlag av reelle behov. Store deler av metodikken går ut på å gjøre et dypdykk i et problemområde og finne de underliggende driverne som fører til at problemer oppstår. Metodikken består videre av tankesett som skal bidra til å fremme innovative måter å dekke brukerens behov på, samtidig som ideene skal være kommersielt levedyktige (Liedtka og Ogilvie, 2011).

Å anvende DT som verktøy for å løse omfattende grunnleggende problemer fungerer godt da den ikke bare utforsker problemet i dybden, men også problemets kontekst. Videre anvender man den gitte kontekst som ramme rundt kartleggingen av mulighetene for innovasjon i området man jobber med. Kolko (2015) forklarer hvordan bedrifter bør implementere elementer fra DT inn i designprosessene sine for å øke innovasjonsevne, slik at man aksepterer større usikkerhet, omfavner risiko og endrer forventningene sine. Seidel og Fixson (2013) forklarer hvordan tidlig adoptering av DT er nøkkelen til innovasjon, heller enn adoptering av metoden. Slik legges et organisasjonelt fokus på design og sikrer

nye fremgangsmåter. DT implementerer videre et systematisk perspektiv på problemer, og hvordan å integrere de i markedssammenheng. Metodikken legger opp mot å øke problemforståelsen fra ulike perspektiver og søke mot en kultur hvor et innovasjonsteam raskt og effektivt kan teste ideer som kan fremme innovasjon (Buhl et al. 2019).

DT består av ulike prinsipper og verktøy en kan benytte seg av enkeltvis eller i kombinasjon med andre metoder. Metoden foregår gjennom en prosess med fem trinn (Liedtka, 2015) som man kan gjennomføre over et antall faser man ser skikket, og kjennetegnes som en kreativ og analytisk menneskeorientert måte å arbeide med innovasjon på (Razzouk & Shute, 2012). Carlgren et. al (2013) forklarer hvordan det er stor variasjon i hvordan selskaper bruker DT. Metoden ses på som en prosess, en måte å tenke på, et sett av metoder å anvende i ulike situasjoner, eller en miks av disse. Carlgren et al (2013) peker videre på fem kjerneelementer i DT som vi i denne studien vil trekke frem for å underbygge bruken av metode i vår studie.

Tabell 1: Kjerneelementer i DT

Kjerneelementer	Tankesett og prinsipper
Brukerfokus	For å kunne forstå behovene hos bruker er man avhengig av å empatisere gjennom kvalitativ tilnærming. F.eks. gjennom intervjuer og idetesting.
Visualisering	En skaper nye ideer og innsikt ved å bruke visuelle verktøy og fremstillinger som f.eks. gjennom visuell strukturering.
Eksperimentering	Man utvikler enkle prototyper/ representasjoner og tester disse mot brukeren.

Mangfold	Skape et team hvor avgjørelser tas i fellesskap og alle har en stemme. Teamet bør bestå av interne og eksterne deltakere med ulike perspektiv.
Problemformulering	Undersøke problem og løsningsrom, og angripe det opprinnelige problemet.

Liedtka (2015) forklarer hvordan det finnes en felles antakelse om at måten DT fungerer ved å ha problemet i fokus i stedet for løsning, fører til mer innovative og verdifulle resultater. Samtidig blir risikoen for å feile lavere da DT, ved å være selvevaluerende, bekrefter at riktig fremgangsmåte er valgt. En kan anta at i en verden av usikkerhet, gir eksperimentering og testing et langt bedre beslutningsgrunnlag enn analyse. Dette underbygges av at læring og iterering på hypoteser vil redusere risikoen for feiling og øke suksessraten, samtidig som bruk av prototyper vil øke nøyaktigheten på tilbakemeldingene fra kunder. Seidel og Fixson (2013) forklarer hvordan en kombinerings av metoder og mer fokus på reflektive praksiser er nøkkelen til mer innovativt utbytte. Samtidig forteller Wattanasupachoke (2012) at bruken av DT øker bedrifters innovasjonsevne, men at denne økningen ikke kunne knyttes direkte til bedriftens lønnsomhet. Carlgren et al. (2013) på sin side, fant at anvendelse av DT ikke bare påvirker innovasjonsevne, men også hadde en positiv virkning på andre prosesser i selskaper som adopterer DT som strategi.

Design Thinkings fem faser

Denne oppgave tar utgangspunkt i Stanford D.School (2022) sin versjon av DT. Metoden deles opp i fem faser.

Tabell 2: Fasene i DT

D.School (2022)	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
	Empatifasen	Defineringsfasen	Idefasen	Prototypingfasen	Testfasen

Empatifasen: Empati er fundamentet bak menneskeorientert design. Problemene en forsøker å løse, er ikke ens egne og en må dermed søke forståelse. Fasen inkluderer etnografiske forskningsteknikker hvor en forsøker å kartlegge problemet. Man tar et dypdykk i brukerinnsikt ved å ha intervjuer og observere brukerne, samt sette seg i deres sko. Fasen handler i hovedsak om å samle nok innsikt og data til å kunne danne brukerperspektiv eller «point-of-view». Brukerperspektivet danner videre grunnlag for problemdefinisjonen og videre innovasjon.

Defineringsfasen: I defineringsfasen samler vi innsikt og behov for å skape en problemdefinisjon. Basert på vår forståelse av brukerne og deres behov finner vi et «point-of-view» vi kan anvende til å angripe problemdefinisjonen vår. Å forstå problemdefinisjonen og innsikten man har samlet inn er nøkkelen til gode løsninger. «Point-of-view», eller problemdefinisjonen, kan så brukes som et løsningsgenererende springbrett, men bør helst inneholde elementer som sterk ordbruk, sterk innsikt og generere mange muligheter for løsninger.

Idefasen: Idemyldring er både et velkjent idegenereringsverktøy, i tillegg til en bred kategori med teknikker for å generere nye ideer, mønster, tolkninger, løsninger og muligheter (Glen et al., 2015). Den viktigste teknikken er å påminne interessentene om å utsette gevinsten av metoden, og bygge på hverandres ideer (Glen et al., 2015). Med utgangspunkt i problemdefinisjonen setter man interessentene i en kreativ tankeprosess og får dem til å reflektere over problemer og ideer på måter de selv ikke i utgangspunktet var i stand til.

Prototypingfasen: Prototyping gjør at vi får ideene ut av hodet og ut i verden. Prototyping i DT fokuserer på å generere og presentere en ide med den hensikt å få tilbakemeldinger og lære (Glen et al., 2015). Hensikten er å skape mange bruk-og-kast prototyper som gir brukeren mulighet til å reagere på flere aspekter ved prototypen, slik at man kan iterere frem til en forbedret prototype. Videre kan prototyping føre til at man inspirerer andre, ikke bare til å gjøre noe selv, men og at de blir inspirert til å foreslå nye måter å løse problemet vi presenterer dem for. Seidel og Fixcson (2013) forteller at fasen i liten grad handler om å validere ideene, men heller å stimulere til videre tanker og forslag til endring. Dette

samsvarer veldig godt med prinsippet i DT om visualisering som et godt virkemiddel for å stimulere til tilbakemeldinger og tanker.

Testfasen: Testfasen er hvor man har mulighet til å samle tilbakemeldinger, finjustere prototyper og lære mer om brukeren. Testfasen er en iterativ fase hvor man tester både levedyktighet og gjennomførbarhet. Både levedyktighet og gjennomførbarhet er elementer som kan være testet tidligere i prosessen, men de må også bli formelt adressert i testfasen og gjennomgå tilbakemeldinger fra brukere (Glen et al, 2015).

Når en kombinerer de ulike elementene i DT og vurderer det som en komplett metode for problemløsning, oppleves DT mer som en øvelse, en samling av verktøy og tilnærminger, enn en fullverdig metode for å definere problemer og finne løsninger. DT tilfører et rammeverk som samler både kreative og analytiske måter for problemløsning, sammen med et sett av verktøy og teknikker (Orilkowski, 2010). Videre forklarer Luchs og Swan (2011) at det finnes mye litteratur om produktdesign, men forskningen på DT som et problemløsningsverktøy for forretningsdrift har vært manglende. En av forklaringene på dette er at utbytte av DT er komplekst å måle. Liedtka (2015) forklarer hvordan en kan forbedre innovasjonens utbytte ved å hjelpe beslutningstakere med å redusere deres egne kognitive biaser.

Liedtka (2015) identifiserer gjennom sin litteraturgjennomgang ni godt dokumenterte underliggende biaser som bør tas hensyn til når en arbeider med design thinking. I denne teorigjennomgangen vil vi presentere de mest sentrale med hensyn til prosjektet. Loewenstein og Angner (2003) forteller om projeksjonsbias, en tendens hvor interessenter projiserer nåtiden inn i fremtiden. Denne tendensen blir kalt presentisme, hvor en overvurderer nåtidens påvirkning på fremtiden (Gilbert, Gill og Wilson, 2002). Van Boven, Dunning og Loewenstein (2000) dokumenterte det de omtaler som et egosentrisk empati-gap, hvor interessenter overvurderer likheten mellom hva de selv verdsetter og hva andre verdsetter. De forklarer hvordan en i sosialpsykologi ser en tendens til å projisere ens egne tanker, preferanser og adferd til andre mennesker. Kahneman og Tversky (1979) identifiserte en tilgjengelighetsbias hvor beslutningstakere undervurderer verdien av de løsningene som er vanskeligere å gjennomføre. Disse

biasene utgjør utfordringer ved arbeid med innovasjon, og en må ta høyde for hvordan disse påvirker arbeidet.

Liedtka (2015) presenterer videre åtte forslag for hvordan DT reduserer nevnte biaser, hvor vi vil presentere de tre mest sentrale. Gjennom DT er det sentralt å samle mye data om brukerens bekymringer og perspektiver. Denne prosessen reduserer effekten av projeksjonsbias og ego-sentrisk empatigap. DT motvirker biasene ytterligere ved å bedre beslutningstakeres evne til å sette seg inn i andres perspektiv. Til slutt lærer beslutningstakere å bli bedre hypotesetestere, hvilket motvirker bekreftelses- og tilgjengelighetsbias ved å insistere på at beslutningstakere skal prototype, være mer oppmerksom på antakelser og aktivt avkrefte data. Alle biasene svekker metoden i DT, og anvendere av metoden må derfor være oppmerksom og hindre biasene å bli gjeldende i sitt prosjekt.

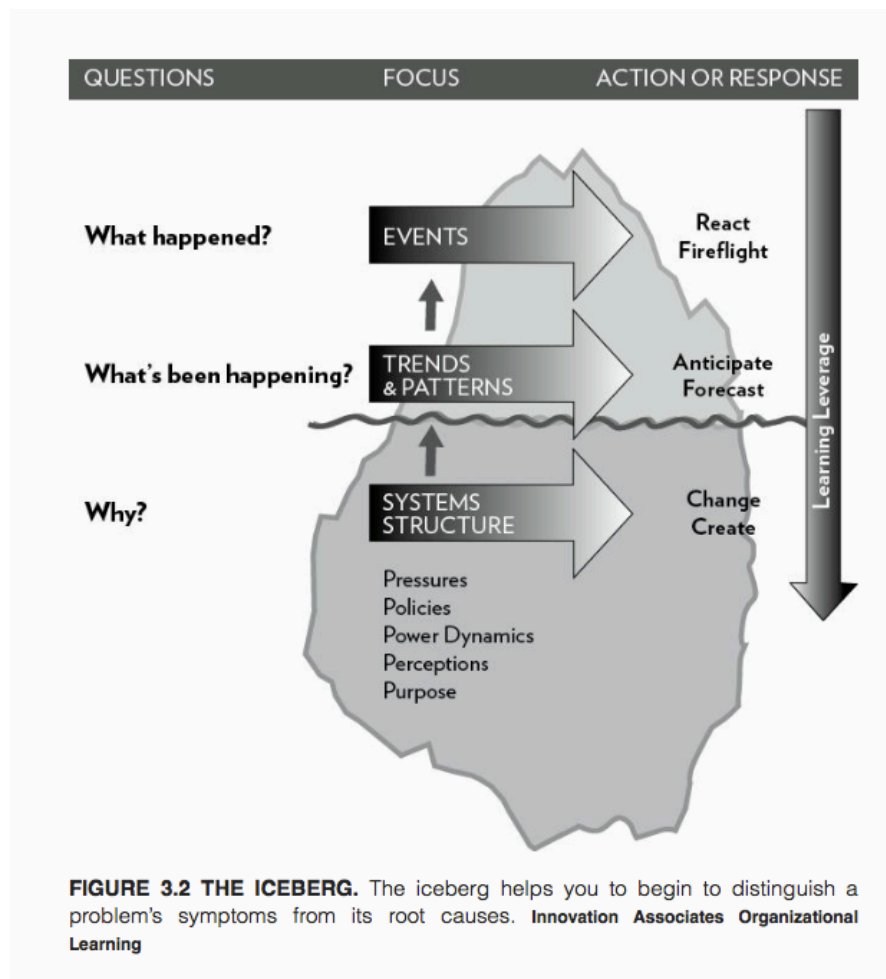
3.4 Systemtenking som verktøy for samskaping og innovasjon

Systemtenking slik vi bruker det bygger på en 4-steps modell introdusert av David Peter Stroh (2015), hvilket baserer seg på hva Peter Senge omtalte som "kreativ spenning" i boken sin *Den femte disiplin* (1990). Modellen om kreativ spenning forklarer hvordan energien man trenger for å endre et system kommer fra å vise mennesker avviket mellom hvor de er og hvor de vil være, mellom faktisk situasjon og ønsket situasjon. Om mennesker er bevisste på hva de vil og har tydelige, vil den kreative spenningen som oppstår være fordelaktig for dem og skifte deres posisjon med hensyn til problemet. Prinsippet gjelder både på et kollektivt og individuelt nivå. Når en gruppe mennesker har en felles visjon, et sett felles verdier og en delt forståelse for ikke bare hvor de er, men hvorfor de er der, har man oppnådd en felles forståelse. I dette hulrommet vil det oppstå kreativ spenning som av seg selv trekker partene mot å løse problemene sine og følge sin aspirasjon. Å utvikle en felles forståelse for hvorfor dagens situasjon er oppstått er derfor essensielt for å oppnå endring.

Videre er et av hovedelementene i systemtenkning å se på situasjonen helhetlig (Stroh, 2015). Med det menes det at det er nødvendig å se på hvordan alle leddene i et system henger sammen, og hvordan de er gjensidig avhengig av hverandre. Det omhandler hvordan flere ting relaterer til hverandre i en helhet fremfor i hver sin del separat (Stroh, 2015; Anosike, 2020). Konvensjonell tenkning er ofte lineær, og egner seg bedre til enkle problemer. Dette er allikevel slik mange har blitt lært å tenke. Dermed baseres handling på logikken om at problemet best løses ved å fragmentere problemet til sine ulike

komponenter og fokusere på å løse og optimaliserer komponentene. Overfører vi dette til by- og stedsutvikling vil utslaget gi lite påvirkning. Eksempelvis blir ikke Økern et mer levende byområde av å løse en del av det, som kan være at man åpner et aktivitetshus. By- og stedsutvikling er en sammensetning av mange prosesser bestående av mange interesser og lange tidsperspektiv. For å koble det opp mot teori fra systemtenking kan vi derfor anse byutvikling som et system, hvor det er hensiktsmessig å se på helheten fremfor komponentene enkeltvis.

Stroh (2015) påpeker også viktigheten av å se forbi symptomene på problemene, og heller utforske røttene til problemene, de underliggende faktorene. Som vi ser i illustrasjonen nedenfor er dette noe Stroh (2015) baserer systemtenkning på. For å kunne endre et system, et strukturelt problem eller andre komplekse sosiale konstruksjoner er vi nødt til å stille spørsmålet om hvorfor det er slik. Det er dette som preger trender, mønster og handlinger i et system, og det er ikke før vi makter å endre på de underliggende faktorene at følgene etter også blir endret. Det er vanlig å respondere på en individuell hendelse, og Stroh bruker kontroversielle meninger som for eksempel at “overnattingssted for hjemløse bidrar til å opprettholde antall hjemløse i en by”, eller “matvarehjelp forsterker sult”, for å illustrere at gode intensjoner ikke er nok. Argumentet bak ligger som nevnt i at kortsiktige svar på hendelser adresserer symptomer og ikke fokuserer på de underliggende faktorene, som forårsaker at løsningen, som for eksempel å utrydde sult, blir utsatt fordi man oppnår en løsning til et enkelt problem. Men årsakene som fører til at problemet returnerer ikke blir endret. Dette kan være nyttige tankesett i møte med utfordringene som eksisterer i by- og stedsutviklingsprosesser. For å oppnå forståelse for nå-situasjonen behøver man å forstå relasjonene mellom interessentene, hva påvirker dem, og hva slags innflytelse kommer internt og eksternt. Etter en har opparbeidet seg en forståelse for driverne til problemet, det som i illustrasjonen er under vannlinjen, vil en kunne vite hva en trenger å gjøre for å oppnå den situasjonen man ønsker.



Figur 5: Skjerm bilde fra Stroh (2015, s. 37)

Stroh (2015) bruker mentale modeller som begrep for å beskrive individer sine holdninger til situasjoner og synspunkter, som også henger sammen med hvordan systemer fungerer og hva som preger trender og mønster som beskrevet over. Mentale modeller er hvordan den enkelte oppfatter omverden basert på ens omgivelse (Forrester, 1971). Ved å kartlegge de ulike interessentene sine mentale modeller forstår man deres insentiver og prioriteringer i et gitt system. Dette vil skape en forståelse for årsak og virkning og danne et bilde på systemet som er nødvendig for å kunne endre det.

3.4.1 Stroh sine fire steg

Stroh (2015) har med sin bok lagd en guide for hvordan man kan endre systemer i samfunnet vårt. Dette er delt opp i fire steg, og tar for seg en mer praktisk tilnærming til systemtenkning med fokus på

systemers sosiale dimensjoner. De fire stegene vil bli presentert ettersom metodeutviklingen plukker og henter verdier fra alle stegene.

Det første steget går ut på å bygge fundament for endring. Til å begynne med må man engasjere nøkkelinteressenter. Dette innebærer å identifisere mulige interessenter samt designe strategier for å engasjere de individuelt og kollektivt. Videre er det overordnede målet å gjøre alle deltakerne i prosessen klare for å gjennomgå en endring i måten de arbeider på. Det er nyttig på dette punktet å utvikle en felles visjon basert på det ideelle utfallet og en oversikt over hva som fungerer og ikke. Til slutt fokuserer en på å fremme samarbeid. Dette innebærer å utvikle de involvertes egenskaper til å tenke systematisk og holde produktive dialoger om vanskelige temaer, samt dele underliggende kapasitet til å ta ansvar for nåværende realitet.

Det andre steget har som hensikt å få de involverte til å akseptere nå-situasjonen gjennom en forståelse for hvordan dagens realitet er. Stroh (2015) beskriver flere teknikker for å oppnå dette, blant annet gjennom dybdeintervjuer med interessenter som er en del av systemet. Det skal hjelpe endringsagenten om å danne et grundig bilde av hvordan systemet fungerer og hvorfor. I tillegg har det som hensikt å skape en forståelse for interessentenes sitt perspektiv og har dermed et viktig læringsutbytte. Dette bidrar også til å utforske de mentale modellene til hver person som påvirker hvordan de oppfører seg. Stroh (2015) beskriver videre at gjennom ærlig dialog på tvers av interessentene vil man stimulere til forståelse for dagens situasjon. Intervjuer og dialog er noe vår egen metode bruker for å oppnå mye av det som er beskrevet her. Samtidig bygger det en relasjon mellom oss og interessentene som er viktig å etablere for videre progresjon.

Det tredje steget handler om å hjelpe deltakerne å ta riktig valg som underbygger det de vil oppnå. For å gjennomføre det foreslår Stroh (2015) blant annet å avdekke de mentale modellene ved å be interessentene plassere det de selv mener er årsaken til virkningen på et diagram. Dette hjelper med å bringe systemet til live, og får interessentene til å forstå hvordan systemet henger sammen og hvordan elementer er avhengig av hverandre. Ved å etablere en dypere forståelse for hvordan alt henger sammen og hva hverandres perspektiver og motiver er, gjør man det lettere for interessentene å se alternativer samt hjelpe de å ta valg som er bærekraftig i et langsiktig perspektiv.

Det fjerde og siste steget går ut på å tette gapet mellom “hvor vi er” og “hvor vi vil være”. Dette innebærer å identifisere “leverage points” og etablere en prosess som tilrettelegger for kontinuerlig læring og engasjering. Som hjelp til dette tar man i bruk verktøy som å definere “high-leverage” inngrep. Disse kan bli bestemt av innspill fra samfunnet. Videre forsøker man å endre mentale modeller, mer bestemt øke folks bevissthet om hvordan systemet fungerer nå, og hvordan det bør og kan fungere. For å tilrettelegge for kontinuerlig læring kan man f.eks. engasjere involverte interessenter på en kontinuerlig basis slik at det er jevnlig kontakt. Man kan utvikle en implementasjonsplan som innlemmer demonstrasjonsprosjekter som en del av et langsiktig strategi. Man kan definere dataen som blir samlet basert på nye mål og parametere og evaluere planen jevnlig med innspill fra interessenter. Til slutt kan man utvide interessentenes involvering i arbeidet ved å skalere det opp og gjøre dem en større del av det.

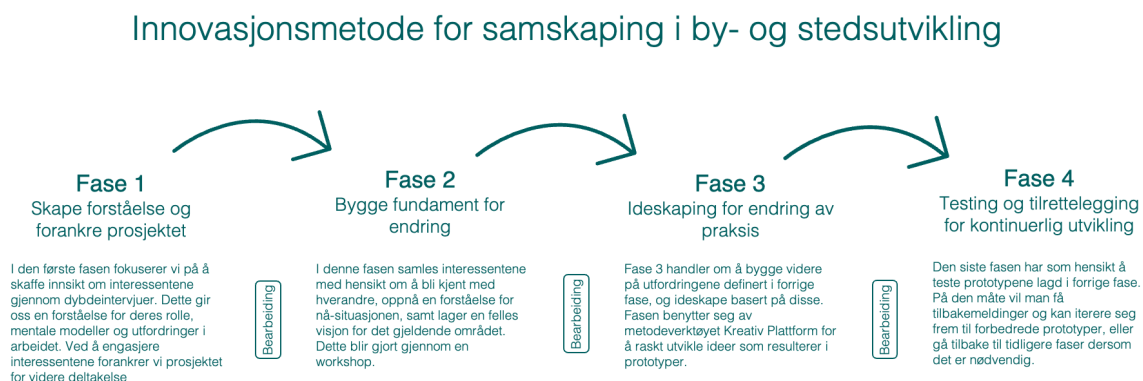
3.5 Vår innovasjonsmetode for samskaping i by- og stedsutvikling

Metoden vi utviklet tar hovedinspirasjon fra DT sin trinnvise prosess. Dette fordi det er en veletablert metode som skal fremme innovasjon med fokus på mennesket, og ikke minst fordi det er egnet til å utforske løsninger til komplekse utfordringer. Byutvikling er komplekst av natur da det omhandler planlegging og endring av et område som er særdeles tverrfaglig og involverer mange parter. Av den grunn vil det være hensiktsmessig å se på hvordan vi kan bruke metodikken og tankesettet i vår egen metodeutvikling.

Som et supplement til DT har metoden vår plukket noen sentrale verdier og prinsipper fra systemtenkningsmetodikken til Stroh (2015). Systemtenkning tar på lik linje som DT utgangspunkt i å angripe komplekse utfordringer, og tilbyr et verktøy som har som formål å skape endringer i et gitt system. I dette tilfellet kan vi se på byutvikling som et system hvor vi ønsker å bidra til endring. Fokuset til systemtenkning er å skape en dyp forståelse for utfordringene på tvers av interessentene samt deres motivasjoner og insentiver. Dette bygger på Meadows (1999) sine «Leverage points», som er steder i et system hvor en kan gripe inn for å skape endringer. Ved å skape forståelse og bygge grunnlaget for endringene man vil oppnå, tar vi med oss nyttige synspunkter fra systemtenkning inn i vår egen metode som vil bidra til å skape bedre forutsetninger for samarbeid.

Metoden er således ment å benyttes i de tidlige planfasene i by- og stedsutvikling, før reguleringsplaner eller andre søknader er godkjent. Hensikten er å involvere interessenter tidlig i prosessen slik at et

mangfold av interessenter bidrar til å forme utviklingen, noe som også sammenfaller med stedsutviklingsprinsipper (Nared og Bole, 2020; Perrault et al., 2020). Videre er det viktig at alle interessentene i fellesskap definere hva det ønskede utfallet til prosjektet skal være, hvilket er lite hensiktsmessig å definere de i senere by- og stedsutviklingsfasene. Videre har vi utviklet en illustrasjon av vår metode i praksis (se figur 6.).



Figur 6: Innovasjonsmetode for samskaping i by- og stedsutvikling

Fase 1: Skape forståelse og forankre prosjektet

Fase en bygger på empatiseringsfasen i DT (Stanford Design School, 2022), i tillegg til ulike elementer fra systemtenking (Stroh, 2015). Fra empatisering i DT benytter metoden vår seg av aktiviteter som å engasjere, interagere med og intervjuere interessentene for å opparbeide seg en forståelse for interessentens perspektiver og sette seg oss i deres sko. Å gjennomføre dybdeintervjuer er gunstig for å oppnå dette og er en vanlig teknikk å bruke i DT, og noe vi tar med i denne fasen. Det viktigste vi tar med fra systemtenking er interessentperspektivet til Stroh (2015), som går ut på å kartlegge og engasjere interessenter i et system. Dette vil være viktig for å kunne oppnå samskaping i by- og stedsutvikling, og noe som er fraværende i DT. Stroh (2015) har også et fokus på å avdekke de mentale modellene til interessentene, som er noe vi tar med i vår metode og vil forsøke å oppdage gjennom de første to fasene.

Prinsippene er valgt med hensikt om å identifisere, aktivisere og engasjere interessentene som blir påvirket av by- eller stedsutviklingsprosjektet, og ikke minst lære mest mulig om interessentene og få innsikt i deres perspektiver og situasjon. I tillegg gjøres interessentene oppmerksomme på og mentalt investert i prosjektet, så vel som å etablere relasjoner til fasilitatorene. De to metodene kombinerer slik forståelse av situasjonen med å klargjøre deltakerne for endring.

Bearbeide innsikt

Etter prosessen med interessentene er gjennomført må forskerne bearbeide og analysere innsikten funnet i fasen. Det kan utarbeides en innsiktsbok som sammenfatter og visualiserer innsiktene. I tillegg kan man lage noen sentrale utfordringer å utforske disse ytterligere i den neste fasen.

Fase 2: Bygge fundament for endring

I andre fase av metoden anvendes elementer fra både DT og systemtenking. Andre fase organiseres som en workshop, hvor alle interessentene møtes fysisk. Vi anvender teknikker fra defineringsfasen i DT (Stanford Design School, 2022) som å utvikle et “point-of-view” som innfallsvinkel mot problemdefinisjonen, for å definere og enes om felles problemer på tvers av interessentgruppen. Videre vil vi anvende elementer fra systemtenkning for å bygge et fundament for endring. Dette består blant annet av å få en felles forståelse for utfordringene og akseptere nå-situasjonen. Slik bygger man grunnlaget for å kunne utarbeide en felles visjon. En visjon interessentgruppen skal utarbeide sammen slik at de kan enes om verdiene. Visjonen skal så fungere som et ønsket bilde på fremtiden de kan strekke seg etter.

Ved å benytte nevnte elementer fra både DT og systemtenkning bedrer man forståelse både av problemene som ligger til grunn for prosjektet, og hvilke underliggende faktorene som gjør at utfordringene dukker opp. Dette er dermed i stor grad en reflekterende fase som er nødvendig for den videre utviklingen. Fasen er således helt avgjørende da den samler interessentene for første gang og forankrer prosjektet. Hvert prosjekt innen by- og stedsutvikling vil være ulikt, og interessentene kan ha ulike mål, interesser og motiver, det vil dermed være viktig å avdekke disse via de to første fasene. I

stedsutvikling er det viktig at det ikke oppstår problematiske maktforhold, dermed burde makten fordeles på en måte som gjør at det ikke oppstår et hierarki med sterke kontraster (Pierce et al., 2011). Ved å gjennomføre en workshop med en tilnærming som foster samskaping og belyse at alle parter er gjensidige avhengig av hverandre vil fasen oppnå sitt formål.

Bearbeide innsikt

Etter endt fase må fasilitatorene bruke resultatene for å utforme innovasjonsplattformer som skal være grunnlaget for idéutvikling i fase tre. Det må derfor settes av nok tid mellom fasene slik at en kan gjennomgå dataene, og riktig innsikt bli identifisert.

Fase 3: Ideskaping for endring av praksis

Fase tre i metoden vår er sterkt influert av ideskaping-fasen fra DT (Stanford Design School, 2022). Fasen har som formål å utforske nye ideer og løsninger på utfordringer identifisert i fase to. For å generere disse ideene anvender vi deler av "Kreativ plattform" (Byrge og Hansen, 2007), som verktøy for idegenerering. Kreativ Plattform tar deltakerne gjennom en kreativ tankeprosess og får deltakerne til å reflektere over problemer og ideer på måter de selv ikke ville vært i stand til. Metodeverkøyet består av en rekke aktiviteter som har som hensikt å utnytte det fulle potensiale hos en gruppe hvor man skal finne nye veier til løsninger på utfordringene. Gjennom gruppearbeid vil deltakerne jobbe sammen med utgangspunkt i innovasjonsplattformene, og skal dermed innovere potensielle løsninger i by- og stedsutviklingsprosjektet. Dette er dermed en effektiv måte å komme frem til flere ideer på som en iverksetter for samskaping og innovasjon. Ved fasens slutt sitter hver gruppe igjen med en prototype.

Fasen bygger videre på en teknikk fra fase tre i systemtenking (Stroh, 2015), som går ut på å ta eksplisitte valg. Denne teknikken handler om å underbygge nye løsningsverdier, slik at man styrker alternativene for endring. Denne påvirkningen av interessentene skjer gjennom den kreative plattformen, og underbygger slik målet om endring av praksis.

Bearbeide innsikt

Etter endt fase vil forskerne sitte igjen med prototyper fra hver gruppe som så må konkretiseres og konseptualiseres før neste fase. Slik blir ideene mer håndgripelige og lettere å vurdere.

Fase 4: Testing og tilrettelegging for kontinuerlig utvikling (uferdig)

I fase fire anvender vi testfasen og delvis prototypefasen fra DT (Stanford Design School, 2022). Testfasen er forskerens mulighet til å samle tilbakemeldinger fra brukere, og slik utvikle prototypen iterativt til den fungerer som ønsket (Stanford Design School, 2022). Vi anvender denne fasen for å konkretisere ideene utviklet i fase tre. Dette gjøres ved å presentere prototypene tilbake til interessentene som utviklet de, etter at prototypene er konseptualisert og konkretisert av forskerne med hensikt om å gjøre det lettere for interessentene å gi verdifulle tilbakemeldinger på deres egen prototype.

Ved å teste prototypene mot deltakerne kan vi vise frem forskjellen på dagens situasjon og ønsket situasjon. Dette bygger på steg fire i systemtenking hvor man øker folks bevissthet om hvordan systemet fungerer nå. I tillegg kan man tilrettelegge for oppskalering av disse ideene man tester, slik at man utvider deltakernes involvering i prosjektet.

3.6 Oppsummering og delproblemstillinger

Det er behov for innovasjon i by- og stedsutvikling for å imøtekomme samfunnets stadig skiftende behov og utfordringer. Som teorien viser kan samskaping bidra til å løse komplekse utfordringer, og være et virkemiddel for innovasjon. Byutviklingen på Økern består av mange interessenter med ulike motiver og interesser. Dermed vil det være et behov for mer samskaping for at området kan bli inkluderende med et rikt byliv og bidra til sosial bærekraft. Aksjonsforskningsprosjektet tar sikte på å bidra til endring av praksis og tilrettelegge for videre samarbeid blant interessentene involvert i prosjektet.

For å best mulig svare på hovedproblemstillingen er det utformet to delproblemstillinger som tar sikte på å belyse de ulike dimensjonene av hovedproblemstillingen.

3.6.1 Delproblemstilling 1

DT er en veletablert metode for innovasjon, og systemtenkning har blitt brukt som tilnærming for endringsprosesser i flere tiår. Dog er det begrenset med empiri på hvordan metoden og tilnærmingen fungerer sammen, spesielt i søken etter samskaping. I dette aksjonsforskningsprosjektet utvikler vi vår egen metode som henter sentrale prinsipper fra begge tankesettene. For å best mulig undersøke effekten kombinasjonen av metoder har på forskningen, lyder den første delproblemstillingen:

I hvilken grad kan DT og systemtenkning bidra til mer samskaping?

3.6.2 Delproblemstilling 2

Økern har i dag ingen organiserte samarbeidsformer for kultur- og aktivitetstilbud. Det vil derfor være fordelaktig å undersøke om innovasjonsmetoder kan bidra til å nettopp dette, og om det vil gi verdier for interessentene. Nye innovasjonsmetoder for samskaping i by- og stedsutvikling kan slik løfte frem alternative måter å jobbe på, som kan gagne både de involverte interessentene og innbyggere. Vi tror slike metoder kan bidra til å skape gode relasjoner, og initiere til nye prosjekter på og rundt Økern. Dermed er delproblemstillingen to:

Hva er utbytte for interessentene innenfor by- og stedsutvikling?

4. Metode

I dette kapittelet skal vi presentere valg av aksjonsforskning som tilnærming, og hvordan vi har brukt aksjonsforskning som utgangspunkt for å teste vår metodekombinasjon av DT og systemtenkning. Videre skal vi redegjøre for hvordan aksjonsforskningsprosessen har foregått i de ulike fasene.

4.1 Aksjonsforskning som tilnærming

Formålet med studien var å benytte aksjonsforskning som tilnærming for prosjektet vårt.

Aksjonsforskning er praktisk, syklisk og problemløsende (Seidel og Fixson, 2013; Taylor, et al., 2006), og slik sammenlignbar med DT og systemtenkning. Aksjonsforskning er en forskningstilnærming hvor man produserer kunnskap gjennom aktiv deltakelse og samspill i forskningsprosjektet med interessentene som er involvert i prosessen, hvor målet er at prosjektene skal føre til endring i praksis (Coughlan og

Coghlan, 2002). Slik bidrar man til endring i et problemområde hos interessentene. Med vår problemstilling vil det være hensiktsmessig å benytte aksjonsforskning som den overordnede metodikken, da vi i større grad kan utforske mulige løsninger, og i tillegg få testet disse i praksis. Da prosjektet er komplekst av natur, vil det være nødvendig å produsere kunnskapen i samspill med de interessentene på Økern som besitter kunnskapen vi søker. Aksjonsforskning skiller seg derfor fra den klassiske forskningsmetodikken, hvor forskeren observerer praktikere og aktører fra «utsiden» (Coughlan og Coughlan, 2002). Kunnskapen interessentene besitter er også relevant for problemstillingen og formålet med aksjonsforskning. Aksjonsforskningen nyttiggjør seg av denne kunnskapen gjennom å være syklisk og selv-evaluerende.

Et av nøkkelpunktene i aksjonsforskningen er å se på hva som kommer fra den «praktiske forskningen» og la dette være basisen for refleksjon og teori, fremfor å forme caset etter teorien (Gustavsen, 2008). I tillegg befinner forskeren seg i en unik posisjon med et bedre innsyn i hvordan kunnskapskonstruksjoner dannes og fungerer når de observerer fra innsiden (Zeichner og Noffke, 1998).

4.2 Aksjonsforskningsprosessen

Aksjonsforskning er en kontinuerlig prosess hvor en planlegger, utfører, evaluerer og observerer kjerneaktivitetene gjennom hele aksjonsforskningsprosessen. Dette innebærer at en kontinuerlig reflekterer over prosessen en gjennomgår, samtidig som hendelsen utspiller seg. Dette er vesentlig for utviklingen av handlingskunnskap, som er sentral for aksjonsforskningsmetodikk (Coughland og Brannick, 2014). Under studien har vi kontinuerlig reflektert og observert de ulike fasene en har vært igjennom. Dette har vært essensielt i vår oppgave når det gjelder å overføre erfaring til kunnskap. Aksjonsforskning kan derfor sees på som en form for erfaringsbasert læring koblet til teori og fagkunnskap.

Steg 1 - Problemformulering: I det første steget av aksjonsforskningssyklusen undersøker man underliggende fakta for å forstå og definere et problem eller problemområde (Chung og Chung, 2015). Gjennom januar 2022 utførte vi en rekke intervjuer og møter med aktører på Økern, for å kartlegge situasjonen og få bedre oversikt over dag ens situasjon. Innsikten vi opparbeidet bidro til å forme problemstillingen, og hjalp oss å forstå kompleksiteten i by- og stedsutvikling på Økern, samtidig som den viste at det var rom for forbedring.

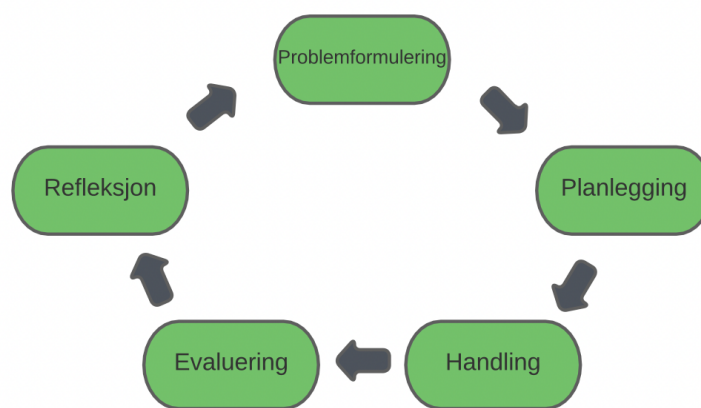
Steg 2 - Planlegging: I dette steget planlegges handlingen for den videre prosessen. Man bestemmer hvilke metoder som skal anvendes, altså hvordan en skal innhente informasjon. Steget har tydelige likhetstrekk med empatiseringsfasen fra DT (Stanford Design School, 2022) , og vi valgte dermed å anvende empatisering fra DT som planleggingsverktøy, da hensikten med fasen er å forstå problemet, og hvordan det har oppstått. Planleggingsfasen kan og benyttes til å sette mål for prosjektet (Chung og Chung, 2015).

Steg 3 - Handling: Handlingsstegets hensikt er å undersøke og loggføre hva som skjer i forskningen ved implementering av den kvalitative analysen. Innsikten i steget er videre med på å definere neste steg, og samsvarer slik med det teoretiske rammeverket DT.

Steg 4 - Evaluering: Videre i aksjonsforskningsprosessen evaluerer man så utfallet av fasen. En evaluerer om handlingene foretatt faktisk ga innsikt, og slik hjalp oss forstå brukeren og dens behov, og i hvilken grad disse innsiktene vil ha påvirkning på aksjonsforskningsprosessen videre.

Steg 5 - Refleksjon: Ved slutten av hver syklus finner man refleksjonssteget. Det ble foretatt refleksjon og læring under hele prosessen, også kjent som metarefleksjon (se figur 7.), hvilket oppsummerer de tanker og den læring en tar med videre i prosessen. Mair (2009) forklarer hvordan metarefleksjon er en kontinuerlig prosess hvor en reflekterer over og observerer kjerneaktivitetene, samtidig som den sykliske prosessen foregår.

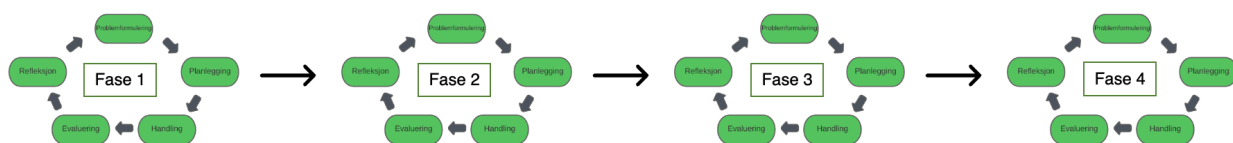
Figuren under visualiserer aksjonsforskningsprosessen vi har brukt i dette studiet. Vi gjennomførte prosessen fire ganger, en gang per fase.



Figur 7: Aksjonsforskningsprosessen

4.3 Metodeutvikling og gjennomføring av de fire fasene

I dette kapittelet vil aksjonsforskningsprosessen gjennomgå i sin helhet. Vår innovasjonsmetode har ikke til vane å bli brukt i kombinasjon i by- og stedsutvikling, ei heller som tilnærming for samskaping. Gjennom aksjonsforskningsprosjektet skal vi dermed utvikle metoden og vurdere dens hensikt, som er å iverksette og oppnå samskaping blant de involverte interessentene. Heron og Reason (1997) beskriver samskaping som et opphav i co-inquiry, og trekker paralleller med aksjonsforskning. De skriver at samskaping er en tilnærming på lik linje som aksjonsforskning, hvor forskere fasiliterer for den deltakende prosessen fremfor intellektuelle ledere for forskningen. Aksjonsforskningens formål sammenfaller dermed veldig med tilnærmingen. I de fire ulike fasene kan vi beskrive rollen vår som fasilitatorer, hvor vi tilrettelegger for samskaping blant interessentene. I den sykliske prosessen til aksjonsforskning benyttet vi metarefleksjon (se figur 8), og gjorde dette kontinuerlig gjennom alle fire fasene (se figur 8).



Figur 8: Aksjonsforskningsprosessen gjennom innovasjonsmetodens fire faser

4.3.1 Fase 1: Skape forståelse og forankre prosjektet

Problemformulering

Den første fasen har som hensikt å identifisere og engasjere interessentene som er relevante til prosjektet. Etter man har etablert kontakt skal man skape en dyp forståelse for deres rolle, situasjon, perspektiv og utfordringer. Dette ble gjort gjennom dybdeintervjuer med alle interessentene vi anså som en del av kulturutviklingen på Økern. Fasen skal videre forankre prosjektet hos interessenten og gi fasilitatoren, oss, nødvendig forståelse og innsikt samt kartlegge barrierer med hensyn til både samarbeid og byutvikling.

Planlegging

I fase en anvendte vi prinsipper fra DT og systemtenking med den hensikt å skape forståelse for interessentenes perspektiver (Stanford Design School, 2022) rundt by- og stedsutvikling, enten privat aktør, offentlig etat eller annen form for interessent. Ettersom byutvikling er svært omfattende og tverrsektorielt, og vi ikke var veldig kjent med området, ga dybdeintervjuene oss en anledning til å fremskaffe mye innsikt om nå-situasjonen og utfordringene rundt temaene. Barrierer ved samarbeidsformer, byutviklingen fra hver interessent sitt perspektiv, og kulturaspektet som innhold, satsning og virkemiddel for et levende byområde var fokusområder vi ønsket å utforske gjennom intervjuene.

Interessentene var kartlagt tidligere via samtaler med flere av grunneierne og offentlige organer på Økern. Intervjuobjektene bestod av et bredt spekter av interessenter, tuftet på prinsipper fra systemtenking, hvor mangfold blant interessentene er sentralt i fase én av tilnærmingen i systemtenking (Stroh, 2015). Videre skulle intervjuene ha som hensiktet å avdekke hver person sin mentale modell, som er deres oppfatning av omgivelsene rundt seg, deres motiver og insentiver. Dette skulle bidra til å skaffe en forståelse for hvordan de ulike interessentene tenker og hva de prioriterer. Intervjuene og spørsmålene som skulle bli stilt vil derfor bidra til å belyse hvordan tankeprosessen deres er og hvordan de forholder seg til de ulike problemstillingene. Dermed ble det identifisert interessenter som representerte private utviklere, offentlige organer og uavhengige, i dette tilfellet utøvere og forvaltere av kunst og kultur. Slik fikk vi representasjon fra flere perspektiver. Etablering av kontakt gikk via *snowball sampling*, som betyr at man blir anbefalt andre relevante deltakere av informantene (Palinkas et al., 2015). På den måte rekrutterte vi deltakere kontinuerlig og suksessivt.

Deltakere Fase 1

Hvem	Interessentgruppe	Antall personer
Kulturetaten	Offentlig organ	2
Kunstner	Uavhengig interessent	1
KORO	Uavhengig interessent	1
Bydel Bjerke	Offentlig organ	3
PBE	Offentlig organ	1
Økern Sentrum	Privat utvikler	3
Tårnet Kulturarena/Oxer	Privat utvikler	1
Kloden Teater	Uavhengig interessent	1
Vollebekk Fabrikker/OBOS	Privat utvikler	1
OBOS Nye Hjem	Privat utvikler	3

Handling

Under intervjuene startet vi med å introdusere oss selv og beskrev formålet med prosjektet og hva vi ønsket å få ut av intervjuet, etterfulgt av et åpent introduksjonsspørsmål hvor vi ba informanten fortelle om organisasjonens rolle i kontekst med byutviklingen på Økern.

Dette ble gjort for å bli kjent med informanten og organisasjonens rolle de representerte, samt etablere en dynamikk og gjøre informanten komfortabel. I hovedfasen av intervjuene stilte vi mer konkrete spørsmål om byutvikling, samarbeid og kultur, med hensyn til prosess, visjoner, samskaping, utfordringer og barrierer i samskaping. Til slutt spurte vi om informanten hadde mulighet til å delta videre i de neste fasene av aksjonsforskningsprosessen, som vi spesifiserte var en eller to workshops, da vi ønsket samme deltakere fra interessentorganisasjonene i så stor del av prosessen som mulig.

Intervjuene med alle interessentene ble gjennomført med en semi-strukturert intervjuguide.

Spørsmålene i intervjuguiden var relativt like, foruten noen justeringer rundt spørsmål knyttet til roller

for å få best mulig utbytte av informantens perspektiv og kompetanse. Hensikten var å kunne sammenligne de viktigste punktene på tvers av intervjuene.

Etter intervjuene bearbeidet vi innsikten ved å blant annet plassere alle barrierene informantene nevnte for samarbeid og byutvikling i et regneark for å lettere skaffe en god oversikt (vedlegg 6) og mulighet til å sammenligne på tvers av interessentene. Dette ble en grundig gjennomgang av materialet fra intervjuene, og vi markerte barrierene som var mest prekære og som repeterte seg på tvers av interessentene. Deretter abstraherte vi funnene ved å lage en innsiktsbok (vedlegg 7) som presenterte de mest sentrale utfordringene, enten det omhandlet samarbeid, kultur, byråkrati eller lignende. Vi brukte sitater fra informantene for å illustrere et problem, og kontekstualiserte dem ved å beskrive utfordringen nærmere. Å lage en innsiktsbok er et verktøy fra DT som skal bidra til å presentere og visualisere funn fra en aktivitet, og som kan være nyttig når man har mye sammensatt materiale og ulike brukerperspektiver. Funnene dannet grunnlag for neste fase, og sitater og utfordringer fra innsiktsboken ble brukte videre i fase tre.

Evaluering

Formålet med fasen var å skaffe en forståelse for interessentene med hensyn til deres utfordringer, prosesser rundt byutvikling, samarbeid og kulturaspektet på Økern. Vi hentet prinsipper fra DT (Liedtka, 2015; Stanford Design School, 2022) og systemtenkning (Stroh, 2015), og gjennom dybdeintervjuer som verktøy oppnådde vi en bedre forståelse av deres perspektiver. Vi dannet oss et bilde av interessentene og "satte oss i deres sko" (Stanford Design School, 2022; Glen et al., 2015) gjennom empatisering, og forankret aksjonsforskningsprosjektet med involveringen av interessenten.

Ut ifra resultatene vi fikk fra denne fasen viste metodeprinsippene seg å være hensiktsmessige. Intervjuene ga oss den innsikt vi trengte som grunnlag for det videre arbeidet, og ble en effektiv måte å samle innsikten på ut ifra eksisterende tidsbegrensninger. Andre virkemidler som observasjon eller spørreundersøkelser ville vært mindre effektivt ettersom det hadde tatt mer tid og vi ville sattet igjen med mindre kvalitativ data. En grundig spørreundersøkelse med spissede spørsmål innenfor de ulike temaene vi skulle utforske kunne gitt mer detaljert og sammenlignbar data, men dette ville vært tidkrevende å produsere, og samtidig utfordrende å be hver informant sette av den nødvendige tiden til å besvare. Prinsippene fra DT og systemtenkning (Stroh, 2015), empatisering og engasjere interessentene, bidro dermed til å gjennomføre fasen og oppnå sitt formål.

Refleksjon

Det var usikkert hvilken grad av verdi man ville få ved å trekke inn systemtenking i denne fasen, da det ikke er kombinert med DT tidligere. I ettertid ser vi at kombinasjonen har hatt verdi, da ved å belyse utfordringene som ligger til grunn klargjør man interessentene for at det behøves endring, og at de slik underbevisst underbygger sin egen problemforståelse.

Alle intervjuene, med ett unntak, ble gjennomført digitalt, noe som fungerte bra uten tekniske problemer. Allikevel kan det tenkes at utfallet og innsikten hadde vært noe annerledes dersom vi hadde gjennomført intervjuene fysisk. Vi observerte i det fysiske intervjuet at partene var mer tilstede og det var lettere å lese kroppsspråk. Dermed kunne vi i større grad gjennomføre intervjuet som en samtale hvor vi lettere kunne stille tilleggsspørsmål for å få informanten til å utdype. Det ble og mer rom for refleksjon underveis, uten å bevege seg bort fra intervjuguiden.

I planleggingen var vi ambisiøse og planla en uke for gjennomføring av alle intervjuene. Dette viste seg å være for lite, og førte til utsettelse av de andre fasene. Årsaken til forsinkelsen er mye vår egen skyld, da invitasjonene til intervjuene burde blitt sendt ut tidligere. I tillegg ble det identifisert nye intervjuobjekter underveis i fasen, som følge av *snowball sampling*; kontinuerlig rekruttering av deltakere. Det ble dermed prioritert å intervju disse fremfor å fremskynde fasens gang, en avgjørelse vi er fornøyd med i etterkant, da intervjuene med de siste informantene ga verdifull innsikt og bidro til et bredere datagrunnlag som vi tok med videre til den neste fasen.

4.3.2 Fase 2: Bygge fundament for endring

Problemformulering

Fase to har som hensikt å bygge fundamentet for endring av praksis. Dette blir gjort ved å samle interessentene og tilrettelegge for dialog. Hovedelementene som skal bygge fundamentet er å akseptere nå-situasjonen, bli enig om de felles utfordringene og lage en felles visjon. Gjennom en workshop med alle interessentene vil man dermed etterstrebe å bli enig om hvordan situasjonen er i dag. Dette kombinert med å lage en felles visjon vil dermed i seg selv være å samskape, i tillegg til å danne grunnlag for videre samskaping.

Planlegging

I fase to anvendte vi to prinsipper fra systemtenking, “å bygge fundament for endring” og å “anerkjenne dagens situasjon”. De viktigste prinsippene fra “å bygge fundament for endring” er å samle interessentene og skape engasjement blant dem, både som gruppe og på individnivå. Videre må man etablere en felles visjon som beskriver et ønsket bilde på fremtiden. Å anerkjenne dagens situasjons handler om å bygge opp de ulikes forståelse av hverandres perspektiver og ansvarfelt. Vi fant dette hensiktsmessig da målet var nettopp å iverksette samskapingsprosessene for deltakerne, og at en felles visjon for gruppen kunne bidra som et godt verktøy til å skape bedre grobunn for fremtidige samarbeid.

Vi planla og avsette to timer til workshopen. Disse to timene skulle inneholde introduksjon, oppvarmingsøvelse og de planlagte aktivitetene. En dag før workshopen skulle avholdes fikk vi innspill fra veileder som mente vi hadde satt av for lite tid til å få gjennomført opplegget vårt. Det var ikke nok tid til å endre lengden på workshopen, så vi så oss dermed nødt til å følge den originale planen.

Målet var å ha en heterogen gruppe hvor de ulike deltakerne representerte hvert sitt unike perspektiv, spesielt så tidlig i prosessen. Gruppen representerte de interessentene vi mente var sentrale innenfor utviklingen av et levende byområde på Økern med kultur som virkemiddel. Videre måtte gruppen bestå av beslutningstakere så langt det lot seg gjøre. Dette viste seg uproblematisk da deres interesse for oppgavens tema var stor.

For å få med oss viktige observasjoner og reaksjoner under workshopen var en av oss en foredragsholder og konferansier, og den andre en referent og notar for observasjon. Selv om vi hadde to ulike roller planla vi å hjelpe hverandre skulle det behøves. Fungerende konferansier kunne bistå med innsikt og observasjoner, og notar hjalp til med den praktiske gjennomføringen.

Handling

Workshopen ble gjennomført som planlagt i Tårnet Kulturarena, og alle vi inviterte deltok, som dermed utgjorde 11 deltakere. Den første delen av workshopen brukte vi på en introduksjon, presentasjon av dagens opplegg og noen aktiviteter for å ufarliggjøre situasjonen og lette på stemningen. “Icebreaker”-aktiviteten omhandlet å fortelle om sin første jobb og hva de lærte av den. Noen av deltakerne brukte for lang tid på dette, hvilket førte til synlig oppgitthet blant noen av deltakerne. Her kunne vi som

fasilitatorer vært flinkere på å avbryte og holde tidsskjema. Dermed tok aktivitetene for lang tid, og vi så oss nødt til å avlyse den andre planlagte “icebreaker” aktiviteten til fordel for å holde tidsplan.

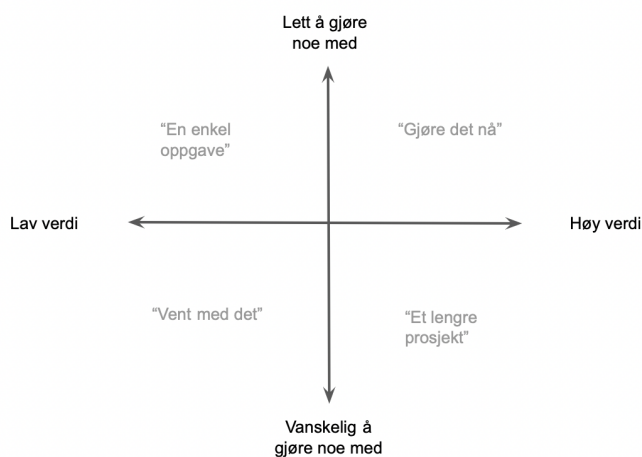
Tabell 3: Deltakere fra fase 2

Hvem	Interessentgruppe	Antall personer
Kulturetaten	Offentlig organ	1
Kunstner	Uavhengig interessent	1
KORO	Uavhengig interessent	1
Bydel Bjerke	Offentlig organ	1
PBE	Offentlig organ	1
Økern Sentrum	Privat utvikler	2
Tårnet Kulturarena/Oxer	Privat utvikler	1
Kloden Teater	Uavhengig interessent	1
Hovinbyen Sirkulære Oslo	Uavhengig interessent	1
OBOS Nye Hjem	Privat utvikler	1
Vollebekk Fabrikker/ OBOS	Uavhengig interessent	1



Figur 9: Bilde fra workshop 1

Videre gjennomførte vi hoveddelen av workshopen hvor vi skulle identifisere barrierer som hindrer samarbeid og samskaping for kultur på Økern. Dette ble gjort med en “tøm hodet” aktivitet hvor man individuelt skrev ned en og en barriere på en post-it-lapp. Deretter skulle de plassere post-it-lappene med barrierer på en akse, se figur 10 og 11.



Figur 10: Akse for prioritering



Figur 11: Fysisk akse med prioritering

Underveis oppstod gode diskusjoner om de ulike problemstillingene som interessentene stod overfor. Ulempen var at diskusjonene tok tid, og hindret oss fra å gjennomføre den planlagte aktiviteten om å lage en felles visjon for Økern. Vi lot diskusjonene gå, da innholdet ga oss verdifull innsikt til neste fase. Gjennom diskusjonene ble flere mentale modeller avdekket, som var viktig for både oss og deltakerne for å forstå hverandres oppfatninger av situasjonen, samt deres motiver og mål. Ppt-presentasjonen for workshopen ligger vedlagt som vedlegg 4.

Evaluering

Utbytte for denne workshopen ble noe begrenset, da vi ikke fikk gjennomført alt vi hadde planlagt. Allikevel fikk vi mye god innsikt som både vi og deltakerne lærte mye av, og som var nyttig for den neste fasen.

Å ha en god introduksjon med oppsummering av hva man hadde gjort, kommet fram til og hvor man var i prosessen var et nødvendig tiltak som ga en god start på samlingen. Vi gjennomførte "icebreaker"-aktivitet for at deltakerne skal bli mer tilstede i øyeblikket, og fokusere på oppgavene som kom (Byrge og Hansen, 2007).

Instruksene deltakerne fikk presentert ble i etterkant observert som for utydelige. Flere deltakere så opp på presentasjonen med et undrende blikk, og vi måtte svare på spørsmål før alle aspektene ved oppgavene ble klare. Denne lærdommen tok vi med oss til neste workshop.

Ved selve noteringen av utfordringer fikk de fleste god nok tid til å skrive ned alt de kom på. Vi observert at folk hadde skrevet ned veldig mange og veldig ulike utfordringer, som var hensikten med øvelsen.

Videre erfarte vi at tidsplanen var for optimistisk, og det var dermed betryggende at vi hadde avsatt dobbelt så lang tid til den neste workshopen. Vi hadde undervurdert tiden det tar å få en gruppe voksne mennesker til å følge instruksjoner samt være stille. Vi undervurdert og risikoen for at personer var sene. Videre var vi noe naive om hvor mye folk hadde å si om disse temaene. Byutvikling er et ekstremt tverrfaglig og bredt felt, og panelet av interessenter vi hadde samlet har alle ulike innfallsvinkler, problemer, ansvarsområder og perspektiver på disse. Dermed ble det til at noen temaer fikk mer

oppmerksomhet enn andre. I tillegg er det veldig ulikt hvor mye tid ulike personer bruker på å snakke og hvordan de oppfører seg i en gruppe som dette. Vi burde vært flinkere til å ta ordet og skifte tema etter hva som var relevant for oppgaven, og ikke latt praten gå like fritt. Påfallende var det allikevel at engasjementet bekreftet behovet for at sammensetningen av interessentene møttes.

Det ble ikke tid til å gjennomføre å lage en felles visjon, og måtte dermed flyttes til neste workshop. Dette var ikke optimalt, men samtidig ville det vært problematisk å gjennomføre i fase to med hensyn til hvordan den utspilte seg.

Refleksjon

Workshopen hadde som hensikt å belyse barrierer som hindrer for samarbeid og samskaping for kultur på Økern i dag, og slik enes om nå-situasjonen. Videre skulle det bli enighet om en felles visjon. Dette skulle dannet grunnlaget for fase tre og ikke minst bygge fundamentet for endring. Vi oppnådde ikke alt dette, da vi ikke fikk nok tid.

Deltakerne ble bestående av personer som oppriktig var interessert i temaet vi forsket på, og på bakgrunn av dette takket ja til tilbudet om deltakelse. De representerte et bredt spekter av nøkkelinteressentene som var direkte involvert i utviklingen av det kulturelle innholdet for området. I tillegg var de fleste informantene ledere, mellomledere eller innehadde andre roller med mandat og påvirkningskraft. Det var dermed et interessentpanel bestående av ressurssterke personer med enten beslutningsmandat eller mye innflytelse, som etter Stroh (2015) er viktig å ha med i en systemendringsprosess.

Tidsrammen var to timer, men det hadde vært nødvendig med en varighet på fire timer for å ha nok tid til å gjennomgå de planlagte aktivitetene og slik få rikelig med innsikt. Dette ville gitt oss mer slingringsmonn og ro i gjennomføringen. I planleggingen så vi det urealistisk å få samlet gruppen med interessenter i dette lange tidsrommet. Det hadde blitt gitt signaler fra interessentene at en kort fase to og en lengre fase tre var å foretrekke, mens to lange fysiske workshoper var urealistisk å få interessentene med på.

Videre kunne vi vært tydeligere i tematikken og rammeverket for workshopen. Vi burde blant annet ha definert ordet kultur i sammenhengen med workshopen i forkant for å gjøre det tydelige hva det

innebærte. Vi kunne dermed presentert det som kulturtilbud og kulturproduksjon, og utelukket for eksempel idrett, for å gitt et klarere rammeverk.

Workshopen ga et bredt og dypt innblikk i utfordringsbildet på Økern, samtidig som det bekreftet flere av funnene fra fase en. Vi fikk et bredt utvalg av barrierer og utfordringer, samtidig som det ble tydelig at fasen ikke var optimalt utformet, og trenger endring om prosessen skal gjentas.

4.3.3 Fase 3: Ideskaping for endring av praksis

Problemformulering

Fase tre handler om idegenerering og baserer seg på *ideate* fasen til DT, hvor hensikten er å generere ideer raskt til ulike problemstillinger gjennom praktisk og aktiv deltakelse. Vi benyttet oss av metodeverktøyet Kreativ Plattform (Byrge og Hansen, 2007) da dette er en etablert metode hvor man jobber med kreative prosesser for å finne løsninger til ulike problemstillinger og dermed egnet seg godt til fasens formål.

Planlegging

Fase tre deles inn i tre prosesser. Først skal panelet av interessenter deles inn i tre grupper hvor hver enkelt gruppe utvikler en felles visjon for Økern. Deretter skal fasilitatorene omdanne visjonene til innovasjonsplattformer. Dette gjøres ved å omforme en visjon, som er en påstand, til et spørsmål lydende "how might we", f.eks. fra "Økern skal være best i Oslo på sosial bærekraft" til "hvordan kan man legge til rette for bedre sosial bærekraft på Økern". Gjennom kreativ plattform skal så interessentene generere nye ideer på innovasjonsplattformene og gjøre en kreativ ideprosess rundt problemstillingene.

Ved planlegging av fase tre ble kreativ plattform (Byrge og Hansen, 2007) vurdert som den mest hensiktsmessige metoden for idegenerering med hensyn til tidsrammen. Dette var en metode vi var noe kjent med fra før, da vi selv hadde vært med på den tidligere i studieløpet. Metoden er godt egnet, da interessentgruppen var sammensatt, med ulike roller, kompetanser og erfaringer. Minimum anbefalt tid for en kreativ plattform er fire timer, i følge Byrge og Hansen (2007). Vi tok utgangspunkt i det da vi bestemt workshopens tidsrammer. Antall deltakere på hver gruppe i workshopen ble også vurdert basert på tiden vi ville ha til disposisjon. For å maksimere utbytte vurderte vi det gunstig å dele i tre grupper, slik at deltakerne fikk tid til både å arbeide med problemstillinger og diskutere i fellesskap.

Vi ønsket de samme deltakerne i workshop to og tre da funn i fase to i stor grad legger grunnlaget for fase tre, hvilket gir bedre kontinuitet. Samtidig vurderte vi antallet på 12 deltakere som ideelt med hensyn til både temaets omfang og tiden vi hadde til rådighet.

Handling

Workshopen ble gjennomført som planlagt i det gamle Økernsenteret. 11 av de planlagte 12 deltakerne møtte opp. Vår rolle var utelukkende fasilitator og observatør. Vi sluset de gjennom de planlagte aktivitetene og tok notater underveis fra det som ble sagt i plenum.

Tabell 4: Deltakere Kreativ Plattform

Hvem	Interessentgruppe	Deltatt i fase 2	Antall personer
Kulturetaten	Offentlig organ	1	1
Kunstner	Uavhengig interessent	1	2
KORO	Uavhengig interessent	1	1
Bydel Bjerke	Offentlig organ	1	1
PBE	Offentlig organ	1	1 (Byttet representant)
Økern Sentrum	Uavhengig interessent	2	1
Tårnet Kulturarena/Oxer	Privat utvikler	1	1
Kloden Teater	Uavhengig interessent	1	1
OBOS Nye Hjem	Privat utvikler	1	1
Vollebekk Fabrikker/ OBOS	Uavhengig interessent	1	1

Workshopen startet med å ønske deltakerne velkommen og gi en kort introduksjon til dagens aktiviteter, samt formidle at denne fasen bygget på forrige fase. Vi fortalte spillereglene, hvordan de var forankret i pedagogikken til kreativ plattform, og startet med "ice-breaker" aktiviteter. Den første var "Fortell dagen din baklengs", hvor deltakerne i par skal fortelle om hva de har gjort fra nå til de stod opp. Dette er en 3D-case og i følge Byrge & Hansen (2007) er hensikten at de skal bli mer tilstede i øyeblikket, og samtidig tenke mer helhetlig. Den andre "ice-breakeren" var "Gi den andre en gave". I denne aktiviteten skal man i par gi hverandre en gave, men den som mottar gaven skal si hva det er uten at den andre parten har sagt noe. Den skal altså finne på hva gaven er. Dette er også en 3D-case med hensikt om å få deltakerne til å tenke kreativt og spontant og sette fantasien løs. Begge øvelsene ble tatt godt imot og bekreftet dens formål med å løsne opp stemning samtidig som den kick-startet kreative tankeprosesser.

Videre skulle gruppene utvikle visjoner som grunnlag for innovasjonsplattformer. Deltakerne ble i denne fasen delt inn i tre ulike grupper, beskrevet under. Gruppene ble beholdt gjennom workshopen.

1. Tårnet Kulturarena/Oxer, OBOS/Vollebekk Fabrikker, PBE og kunstner.
2. KORO, Økern Sentrum, Bydel Bjerke og Kloden Teater.
3. OBOS, Kulturetaten og kunstner.

Gruppene bestod av medlemmer med blandede perspektiver og interesser, med den hensikt å skape balanse mellom bakgrunn, interesser og mål.

Videre ble gruppene presentert eksempler for visjoner for Økern, som vi selv hadde utviklet, med bilder av kulturelt utopiske byutviklingsprosjekter som eksisterer andre steder i verden i dag. Slik ble det bli lettere for deltakerne å utvikle egne visjoner, og var så vel et tiltak for å gjennomføre prosessen raskt, da vi hadde et tett program. Gruppene arbeidet i 20 minutter, og presenterte deretter visjonen i plenum. Videre ble visjonene gjort om til innovasjonsplattformer ved hjelp av "how might we" metoden hvor man gjør om visjonen til et faktisk mål og en oppgave (Stanford Design School, 2022).

Visjonsarbeidet resulterte i tre ulike innovasjonsplattformer, en fra hver gruppe. Videre anvendte vi øvelsen "tøm hodet" for å generere ideer som svar på innovasjonsplattformene. Aktiviteten ble gjennomført individuelt, og deltakerne fikk fem minutter til hver av de tre innovasjonsplattformene, hvor de i stillhet skulle skrive ned ideer for løsning på post-it-lapper. Etter hver runde med idegenerering på innovasjonsplattform plasserte deltakerne lappene på et vindu, og presenterte hva de hadde skrevet

til de andre på gruppen. Det ble altså tre runder med idegenerering, da det var blitt utviklet tre ulike visjoner som så var omgjort til innovasjonsplattformer. Etter alle ideene var hengt opp på vinduet, valgte deltakerne tre favoritter de kunne tenke seg å utvikle videre.



Figur 12: Bilde fra workshop 2

I utgangspunktet skulle gruppene beskrive hver ide og presentere det internt for hverandre, og deretter stemme over hvilke de ville videreutvikle. Dog så vi at vi hadde begrenset med tid, i tillegg til at gruppene naturlig begynte å diskutere seg imellom. Dermed lot vi de videreutvikle ideene i frihet uten noe avstemning. Her observerte vi dynamisk gruppearbeid frem til de var ferdig.

Videre presenterte hver gruppe sin prototype i plenum. Det var satt av fem minutter til hver gruppe, men grunnet gode og fruktbare innspill underveis i presentasjonen, tok dette lenger tid enn planlagt. Til slutt var det planlagt at vi i fellesskap skulle utforske hvordan ideen kunne realiseres. Dette ble flyttet til

fase fire da de foregående aktivitetene tok lenger tid enn først planlagt, noe vi oppfattet som relativt uproblematisk da presentasjonene av ideene endte i verdifulle diskusjoner.

Evaluering

Formålet med fase tre var å innhente nye idéer til hvordan man kan samskape og bygge nye måter å jobbe sammen på med hensyn til kultur på Økern. Underveis i prosessen måtte vi gjøre flere små endringer for å få tid til alt vi skulle igjennom. Dette gjorde at kvaliteten på noen av aktivitetene ikke ble så god som man hadde ønsket, for eksempel burde aktiviteten med å lage visjon vært lenger. Til tross for at tidsrammen ikke var optimal, klarte gruppene å lage gode visjoner på kort tid. Videre ble opplegget bevisst lagt opp til å være løst, hvilket gir fordeler og ulemper. Fordelene er at man veldig kjapt kan endre på og iterere underveis i løpet av workshopen ved behov. Ulempen er at man får mindre kontroll over prosessen.

Innovasjonsplattformene fungerte fint som plattformer å innovere på. En ulempe var at alle plattformene var formet av likt visjonsgrunnlag, og slik til en viss grad ble overlappende. Dette betød at idemyldringen hadde en del like grunnlag, som igjen gjorde løsningsforslagene relativt like. På en annen side tydet dette på at deltakerne var samstemte om hva de ønsket Økern skulle bli i fremtiden, noe som er positivt for videre samarbeid. Vi presenterte forslag til visjoner før de jobbet med dette, og viste bilder som skulle bidra til kreativ tenkning. Dette viste seg å være et godt virkemiddel for å få dem inn på riktig retning; å skape klare og tydelige, egne visjoner.

Refleksjon

Lærdom vi tar videre er at rammene man legger til grunn for kreativ plattform er meget utslagsgivende for hvilke resultater prosessen gir. Workshopens aktiviteter la ingen føringer for differensiering ved utforming av ideer, hvilket resulterte i to relativt like prototyper som fokuserte på langsiktig perspektiv og det store bildet, og den siste prototypen så på aktivisering og midlertidighet. Selv om det ble innvert med relativt likt grunnlag kan en finne styrke i dette ved at flere sider av samme område blir utforsket, og slik utforske dypere problemets natur.

Deltakerne involverte seg i prosessen, og viste interesse for workshopens tema. Slik som ved første workshop er det ulikt hvor mye folk deltar i samtaler, som igjen styres av deres personlighet. Ved å dele dem inn i mindre grupper på tre eller fire deltakere, gikk flyten bedre og alle fikk ordet. Det var i alle

gruppene et punkt hvor ingen hadde noe spesielt mer å tilføye til temaet, og praten dermed gikk en annen vei. Dette betød at alle hadde fått sagt sin mening om temaet de diskuterte, og vi kunne dermed anta at alle meninger var blitt frontet og lyttet til.

Opplegget fungerte godt, og deltakerne fikk ro til å jobbe med idemyldring alene, selv om det tok tid å få dem i gang. Dynamikken i etterkant var positiv, hvor deltakerne spilte hverandres ideer gode, kombinerte ideer til nye ideer og fant nye løsninger sammen. Bruken av kreativ plattform fungerte meget godt som verktøy for å innovere på kollektiv innsats. Resultatene fra fase tre presenteres i kapittel fem, punkt 5.3.1.

4.3.4 Fase 4: Testing og tilrettelegging for kontinuerlig utvikling

Problemformulering

Fase fire baserer seg på prototyping- og testfasene fra DT, hvor hensikten var å videreutvikle prototyper som kan testes mot brukere og dermed generere verdifulle tilbakemeldinger (Stanford Design School, 2022), samt prinsippene som omhandler å forstå ulempene ved det eksisterende systemet og sammenligne endring med nå-situasjonen fra systemtenking (Stroh, 2015). Bakgrunnen for prototyping og testing er innovasjonsplattformene interessentene jobbet med og utviklet i fase tre. Fasen skal forankre mulighetene for endring og slik bidra til en endret oppfatning av hva som er mulighetsrommet ved arbeid med by- og stedsutvikling.

Planlegging

Forarbeidet til fasen bestod av videreutvikling og konseptualisering av prototyper utarbeidet av deltakerne i fase 3. Vi planla å konkretisere og konseptualisere prototypene basert på presentasjonen hver gruppe ga fra forrige fase om sin egen prototype, samt skisser vi samlet inn etter endt workshop i fase tre. Prototypene skulle så presenteres til gruppene gjennom videomøter, da dette la opp til mest mulig fleksibilitet for deltakerne, og deltakerne i etterkant kunne gi tilbakemelding på prototypen.

Planleggingen av fasen var krevende, ettersom prototypene var lite konkrete, og omhandlet langsiktig mål for Økern, og ble dermed utfordrende å plassere i en realistisk kontekst. Vi valgte å ikke endre på prototypene, men heller benytte fase fire til å teste hva gruppene mente når de snakket om midlertidighet, kulturforum, kickstarter og andre ideer som var blitt presentert i fase tre, ved å be dem

begrunne løsningene sine, og forklare hvordan de kunne videreutvikles. I konseptualiseringen av prototypene ble det brukt bilder, figurer og enkle forklaringsmodeller, slik DT oppfordrer til. Prototypene skulle så bli testet mot interessentene med hensikt å få tilbakemeldinger på prototypen, samt utforske hvordan den kunne realiseres. Fasen er dermed i stor grad basert på testfasen i DT.

Det viste seg å være mest krevende å få samlet alle interessentene til gjennomføringen av testingen. Invitasjonen til denne fasen ble sendt ut bare en uke før møtene skulle skje, og å samle tre ulike grupper med fire ulike medlemmer med en ukes varsel var noe vi hadde forsøkt å unngå tidligere fordi man veldig sjeldent klarer å samle de interessentene man vil ha med. Deltakerne ble inndelt i de samme gruppene som i forrige fase. Dette var nødvendig da de skulle bli presentert akkurat samme prototype som de som gruppe hadde utviklet. Det hadde dermed ikke vært hensiktsmessig å forandre gruppene.

Målet med fase fire var å teste ut hvordan deltakerne responderte på å få presentert egen prototype tilbake, og undersøke hvordan gruppene så for seg at videre arbeid med prototypene kunne sett ut. Arbeidet skulle så videre legge det grunnlaget man trenger for samarbeid, og sørge for at gruppene fortsetter å samarbeide, selv etter at dette prosjektet er ferdigstilt, slik som Stroh (2015) beskriver i fase fire av systemtenkning. Dette vil vi utforske senere i teksten.

Handling

Handlingen tok form av tre digitale videomøter. Møtet med den ene gruppen måtte avlyses underveis grunnet ulike omstendigheter, slik at presentasjon og datainnsamling måtte gjøres via mail. De to andre ble gjennomført som planlagt, dog med ufullstendig oppmøte blant deltakerne.

Tabell 5: Deltakere i fase 4

Hvem	Interessentgruppe	Deltatt i fase 3	Antall personer i fase 4
Kulturetaten	Offentlig organ	Ja	1
Kunstner	Uavhengig interessent	Ja	0
KORO	Uavhengig interessent	Ja	1
Bydel Bjerke	Offentlig organ	Ja	1
PBE	Offentlig organ	Ja	1
Økern Sentrum	Privat utvikler	Ja	1
Tårnet Kulturarena/Oxer	Privat utvikler	Ja	0
Kloden Teater	Uavhengig interessent	Ja (Byttet representant)	1
OBOS Nye Hjem	Privat utvikler	Ja	1
Vollebekk Fabrikker/OBOS	Uavhengig interessent	Ja	1
Hovinbyen Sirkulære Oslo	Uavhengig interessent	Ja	1

Test for gruppe 1

Ved testingen av prototype for gruppe én var det to deltakere, en representant fra Vollebekk Fabrikker/OBOS og en fra Plan- og Bygningsetaten. Representantene fra Tårnet Kulturarena/Oxer og kunstneren hadde ikke mulighet til å stille. Prototypen ble presentert, og deltakerne ga tilbakemelding. Gruppen hadde stort fokus på tiltak som var mulig å gjennomføre “nå”. Utfordringene lå i problematikken rundt hvem som skulle organisere initiativene, og hvordan ansvaret med finansiering og sponing opp mot nytteeffekt skal fordeles.

Test for gruppe 2

Deltakerne tilstede under denne testen representerte Kloden Teater og Økern Sentrum. Vi fikk noen nyttige tilbakemeldinger før møtet måtte avbrytes halvveis grunnet uforutsette hendelser blant deltakerne. Presentasjonen ble dermed justert noe tilpasset et mer beskrivende dokument de kunne lese og vurdere. Denne fikk de tilsendt på e-post og bedt om å gi tilbakemelding på.

Test for gruppe 3

Ved testingen av prototype for gruppe tre var to av tre deltakere til stede. En representant fra Hovinbyen Sirkulære Oslo og en fra Obos Nye Hjem. Kunstneren hadde ikke mulighet til å stille. Vi presenterte dermed for to deltakere, etterfulgt av tilbakemeldinger på prototypen og veien videre. Representantene pekte på at en ordning hvor Pådriv fikk mandat og finansiering var en god løsning. Det var viktig å ikke trekke inn flere aktører som organisatorer for samskapingen, men heller benytte seg av de som allerede har en slik rolle og heller utvide deres innflytelse og muligheter.

Evaluering

Formålet med fase fire var å teste prototypene fra fase tre tilbake mot deltakerne. Prototypene var altså videreutviklet, konseptualisert og konkretisert for å være tydeligere, lettere å forstå og ha mer bruk av bilder og figurer. Dette for å være mer i tråd med metodikken i DT hvor fase fire og fem er å utvikle prototyper og teste disse på et utvalg for så å eventuelt iterere seg frem til en god løsning eller gå tilbake til en tidligere fase. (Stanford Design School, 2022).

Fasen var ikke planlagt like godt som de tre forestående fasene, noe gjennomføringen bærte preg av. Dette var mest synlig i antall deltakere, hvor det i denne fasen var klart færrest. Spesielt med gruppe to ble dette krevende, og førte til at utførelsen av fasen for denne gruppen måtte videre forskyves og utsettes. Da dataene er hentet med annen metode må en regne med at dataene man får fra denne gruppen i denne fasen ikke kan sammenlignes like godt med de andre gruppene da de er hentet med andre vilkår.

Vi presenterte prototypene i en ppt-presentasjon med utbredt bruk av bilder og modeller. Alle presentasjoner ligger som vedlegg. Denne metoden fungerte godt, og er en velkjent måte å formidle

informasjon over digitale flater på. Dermed ble det lett for deltakerne å forstå konseptene presentert i prototypen.

Vi fikk gode tilbakemeldinger på styrkene og svakhetene ved prototypene. Avslutningsvis stilte vi spørsmålet "Hva skal til for å få til dette?" som ga en god diskusjon på hvilke faktorer som måtte endres, og som ga startskudd til god diskusjon.

Refleksjon

Vi var usikre på hva slags funksjon denne fasen ville ha i starten av aksjonsforskningsprosjektet, da vi ikke visste hvilket utfall de tre første ville gi. Metoden vår ble utviklet underveis, som en kombinasjon av et teoretisk bakteppe avhengig av praktisk gjennomføring. Planen var å gjennomføre en form for testing ved å diskutere gjennomføringsevnene til prototypene på slutten av fase tre, for å sikre tilbakemelding fra all ekspertisen som befant seg i rommet. Da vi måtte flytte dette ble hensikten og funksjonen til fase fire tydelig. Behovet for å teste prototypene og nettopp utforske spørsmålet om gjennomføringsevne ble dermed nødvendig.

Implementeringen av en fase fire gjorde at vi nå fikk god tid til å bearbeide prototypene og utvikle de til mer konkrete konsepter. Vi fikk og tid til å gjennomgå pensum enda en gang, hvor vi fant at en egen fase til trinn fire og fem av design thinking metodikken var langt bedre enn å innlemme det i en annen fase, grunnet tiden det tar å gjennomarbeide en ide til en prototype. I tillegg ville dette gi langt bedre grunnlag for videre arbeid med prototype. Dermed ble prototypene bedre enn forventet som igjen ga bedre feedback fra respondentene.

4.4 Kvalitet i aksjonsforskning

Kriterier for aksjonsforskning

All data en samler gjennom intervjuer og annen type datainnsamling må tolkes og analyseres, uavhengig om det er kvalitative eller kvantitative data. Ved en kvantitativ datainnsamling er dataen i form av tall, mens en kvalitativ datainnsamling er preget av data i form av tekster, lyd og bilde. Johannesen et al. (2011) forteller at felles for begge metodene er at de data som er samlet inn sjeldent er udiskutable fakta, altså at de i de fleste tilfeller kan betviles og stilles spørsmål ved. Uansett metoden en velger er målet å belyse virkeligheten basert på erfaringer, og ikke syensing eller antakelser for slik å finne gode representasjoner av virkeligheten, hvilket er det vi omtaler som empiri (Johannesen et al., 2011).

I vårt kvalitative studie er interessentene den viktigste kilden til innsamling av data ved at de samarbeider og samskaper. Interessentenes handlinger under de fire fasene fra metoden er vår empiri, og har gitt oss et utsnitt som vi kan anvende for å gjenspeile virkeligheten av andre miljøer som arbeider med by- og stedsutvikling.

4.4.1 Kvalitet og Rigor

I aksjonsforskning anvender man ikke validitet og reliabilitet på samme måte som i tradisjonelle forskningstilnærminger. I stedet anvender man begrepene kvalitet og rigor. Med kvalitet menes det at aksjonsforskere tydelig må vise frem gjennomføringen og hvordan den sykliske aksjonsforskningsprosessen har foregått (Coghlan og Shani, 2014), altså fremvise problemformuleringer, planleggingen, handlingen, evaluering og refleksjoner underveis. På denne måten sikrer man at all data og tanker og resultater blir dokumentert og loggført, slik at noen ved senere anledning kan reprodusere studien. Alle observasjoner og refleksjoner ble også utført av oss begge, hvilket styrker kvaliteten på studiet.

Med ordet rigor peker Reason (2006) på hvordan en må fremvise strenghet ved vurdering av validiteten til studiet, dets valg av tema og den overordnede prosessens fremgangsmåte. En skal altså tilpasse aksjonsforskningen etter forskningens mål. Derfor har vi som forskere vært tett på forskningsområdet, interessentene og de praktiske problemene som oppstår i fagfeltet vi undersøkte. Vi satte oss inn i tematikker som var nye for oss, slik som byutvikling, og anskaffet en biveileder i Førsteamanuensis Marius Grønning med god kunnskap på dette feltet. Videre hadde vi et kontinuerlig samarbeid med hovedveileder, Elin Kubberød, når det gjaldt gjennomføring, slik at prosessen ble gjort riktig.

Melrose (2001) forteller hvordan aksjonsforskningens mål er å ha direkte påvirkning på et forskningsområde, og finne praktiske løsninger i en virkelig situasjon. Forfatteren forteller videre hvordan aksjonsforskning som oftest foregår i flere sykluser, og at en slik prosess kan styrke forskningens gyldighet. Når en videre gjentar syklusen fremmer man ny kunnskap (Melrose, 2001), og forbedring av praksis, hvilket fører til bedring av påfølgende praksis. Gjennom vår oppgave går studien gjennom fire faser, hvilket oppfyller disse kravene. Skulle man gjennomgått studien flere ganger og slik bedret dens gyldighet, vil ikke poenget være å reprodusere selve studien, men heller metoden og fremgangsmåter i

andre studier. Slik får man bekreftet at fremgangsmåten fungerer utenom det isolerte caset vi presenterer i denne oppgaven.

4.4.2 Etske avveininger

Johannsen (2011) trekker frem at rollen som aksjonsforsker skal være nøytral og ikke påvirke menneskene rundt seg. Vi har dermed vært bevisst på dette, og forholdt oss profesjonelt til interessentene. Interessentene har gitt samtykke til at vi kunne lagre alminnelig informasjon på sikre servere, hvilket også ble godkjent av NSD i Mars 2022. Rekruttering ble gjort via snøballeffekten, hvor de vi pratet med anbefalte oss videre til nye interessenter å ta kontakt med. Interessentene fikk god informasjon om prosessen i forkant av studien, og fikk bekreftet at ingen personlig informasjon ville bli lagret.

5. Resultat

I dette kapittelet vil funn og resultater fra de ulike fasene presenteres og analyseres. Aksjonsforskningen består av fire ulike faser, og resultatene vil bli redegjort for systematisk ut fra delproblemstillingene. På den måten vil resultatene først presenteres med hensyn til den andre delproblemstillingen, som er: hva er utbytte for interessentene innenfor by- og stedsutvikling? Deretter vil vi se nærmere på det metodiske resultatet, og kan knyttes opp til den første delproblemstillingen som er: *I hvilken grad kan design thinking og systemtenkning bidra til mer samskaping?*

5.1 Fase 1: Skape forståelse og forankre prosjektet

5.1.1 Utbytte for interessentene med hensyn til by- og stedsutvikling

Denne fasen har som formål å skape en god forståelse for interessentene sine perspektiver i sitt gjeldende by- og stedsutviklingsprosjekt, enten det er som privat utvikler, offentlig etat eller en annen form for interessent. Gjennom dybdeintervju skal man få innsikt i hva deres rolle er, hva slags utfordringer de opplever med hensyn til samarbeid og byutvikling, samt danne et bilde over hva deres insentiver og interesser er. Dette vil bidra til å gi forskerne en oversikt over alle interessentene og deres mentale modeller. For interessentene vil det skape en forankring av prosjektets tema og videre arbeid.

Gjennom denne fasen ble interessentene bevisste på en rekke faktorer om samarbeid, samskaping og kultur på Økern i dag. De fikk hevet blikket fra sine ellers hverdagslige problemstillinger og reflektert over det større bildet. På den måten bidro fasen med å iverksette tankeprosesser hos interessentene, samt danne videre grunnlag for de neste samlingene. I tillegg fikk de etablert en relasjon til oss som gjorde det lettere å bygge videre på i de senere faser.

5.1.2 Metodisk resultat

Resultatene fra intervjuene ble oppsummert i en liste med utfordringer for hver av interessentene. Tabellen under illustrerer et anonymisert utvalg av de mest sentrale utfordringene identifisert, innenfor hver av de tre interessentgruppene privat utvikler, offentlig organ og uavhengig interessent.

Tabell 6: Oversikt over barrierer nevnt i dybdeintervjuer med interessentene

Privat utvikler	Offentlig organ	Uavhengig interessent
Ting tar lang tid med kommunen, som igjen skaper lite forutsigbarhet for utviklere.	Har ikke en behovsplan for kultur.	Utfordringen til prosjekter i byutvikling er å få mer ideutvikling. Det er et behov for å flette inn ideer tidligere i prosessene.
Meget lite snakk om kultur og kunst i forumene som allerede eksisterer på Økern.	Har lite virkemidler for å sikre kultur i byutvikling.	Planene som blir godkjent hos PBE blir rammeverk for utbyggingsprosjektet, og det er få aktører som er involvert i den prosessen.
Samarbeider kun ved behov uten klare strukturer.	Vanskelig å identifisere kulturbehov.	Har ikke involvert en kunstner i et stedsutviklingsprosjekt tidligere. Dermed er det uklare forventninger.
Møtene med kommunen blir	Mangel på tid og ressurser	Tenke mer omvendt

rigide og ingen sier hva de egentlig mener. Kan ha vært i dialog i fem år hvor ingen har røpet hva de mener og dermed kastet bort masse tid.	internt.	elimineringemetode. Hva er det Oslo mangler som andre storbyer har? På denne måten komme frem til hva Økern kan ha av tilbud.
Etatene stoler ikke på hverandre. Gode initiativer i en etat kan bli drept i en annen.	Har ikke offentlig-private samarbeidsmodeller med hensyn til kunst og kultur.	Folk vet ikke hva de skal forvente av kunstnere. Uklart og vanskelig å vite hva de bidrar med.
Mangler noen tydelig visjon for hva som skal være på området i fremtiden.	Private utviklere trenger flere tydelige forslag og føringer på hva og hvordan man utvikler kultur.	Behov: En beregning på hvor mye kultur potensielt kan løfte økonomien og verdien til et sted.
Private ønsker mer tilrettelegging av kultur fra offentligheten.	Er kun involvert med kultur og kunstperspektivet i byutviklingsprosesser de er direkte koble opp mot.	Behov: Ha et forum hvor alle aktørene møtes hvert kvartal og snakker om fellesskapet og de felles interessene.
Ønsker seg aktørfora da det ikke finnes noe møteplass for de.	I dagens plan og bygningslov er det ingenting som sier at de skal bygge eller legge til rette for kultur.	Manglende samspill - ulike insentiver og målsetninger.
Dårlig system for medvirkning.	Organiseringen i sivilsamfunnet er lav.	Kommunen jobber for mye silo.
Vanskelig å få folk til å benytte seg av lokalene vi disponerer til kultur og næring. Utfordrende å identifisere behov.	Mangel på samarbeid mellom ulike etater	Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet

Alle utfordringene i tabellen er hentet direkte fra dybdeintervjuene. Noen utfordringer er gjennomgående for alle interessentene, og noen er unike for en hovedgruppe. Under følger en tabell med nøkkelutfordringene som eksisterer i dag som går på tvers av alle interessentene og er gjennomgående for alle.

Tabell 7: Nøkkelutfordringer

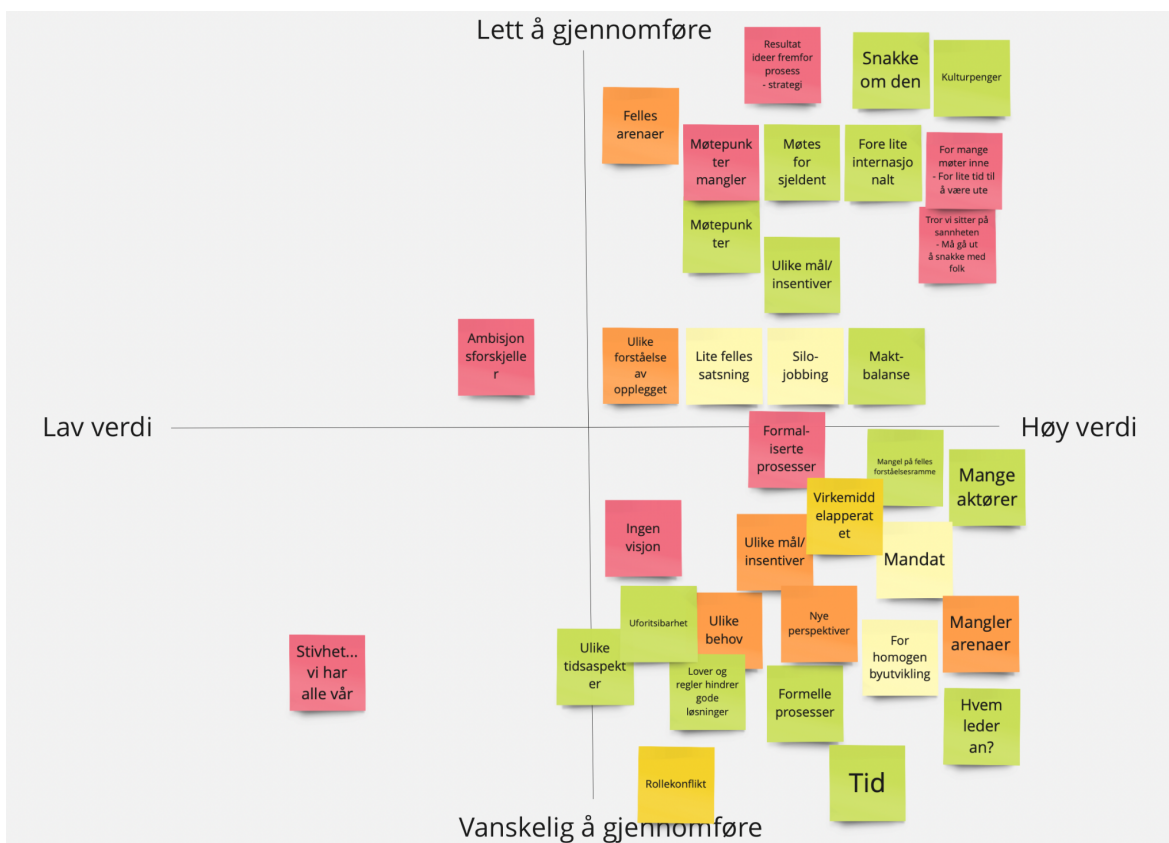
1.	Det mangler et forum hvor en kan diskutere kultur og aktiviteter i by- og stedsutvikling.
2.	Det mangler tydelige føringer og felles mål og visjoner for Økern.
3.	Det er ulike insentiver og målsettinger hos interessentene.
4.	Det mangler samarbeidsmodeller for by- og stedsutvikling på Økern.
5.	Interessentene på Økern mangler tid og ressurser til å iverksette endringer.

Som illustrert i tabellen over er utfordringene mangfoldige. Problemene bærer preg av å være systematiske og dermed vanskelige å løse. Allikevel ser vi at det er mulig å adressere samtlige utfordringer gjennom gode samarbeidsformer. I tillegg viste metodens fase seg å være nyttig da den ga verdifull innsikt. Prinsipper fra DT og systemtenkning som er brukt som utgangspunkt og rammeverk for denne fasen har vist seg nyttig, da den har gitt en rekke innsikter og tankevekkere som vi tok med videre til neste fase. Vi fikk opparbeidet en relasjon med interessentene og fått en forståelse for deres utfordringsbilde. Dermed kan vi si at det var relevant bruk av metodeprinsippene for å danne et grunnlag for videre innovering og samskaping.

5.2 Fase 2: Bygge fundament for endring

5.2.1 Utbytte for interessentene med hensyn til by- og stedsutvikling

I aksjonsforskningens fase to ble det arrangert workshop med hensikt om å akseptere nå-situasjonen samt lage en felles visjon. Under workshopen ble det identifisert en rekke utfordringer ved (fraværet av) samarbeidsformene, byutvikling og kulturutviklingen på Økern i dag. For å gjøre deltakerne bevisste på nå-situasjonen og hverandres perspektiver plasserte de utfordringene på en akse vi lagde (se figur 10).



Figur 13: Barrier ved samarbeid mellom interessentene på Økern plassert på prioriteringsaksen

Aktiviteten ga deltakerne gode diskusjonstemaer, og de fikk delt sine perspektiver om noe det var tydelig at alle hadde mye meninger om. Gjennom aktivitetene og spesielt diskusjonen som oppstod når deltakerne plasserte barrierene på aksene kom de mentale modellene til overflaten. Oppfatninger folk hadde om hverandre viste seg å mer nyansert enn antatt, om ikke feil, som førte til at forventningene til samarbeid ble ubalansert. Deltakerne ble gjennom workshopen bedre kjent med hverandre og fikk en dypere forståelse for hvordan og hvorfor situasjonen er som den er. Det var samtidig tydelig at intensjonene og målene til hver interessent var mer samkjørt enn antatt, og mindre ulikt enn de hadde gitt inntrykk for i intervjuene.

Generelt uttrykte deltakerne entusiasme over å møte de andre interessentene på Økern. Vi registrerte tydelig "networking", og interessentene delte kontaktinformasjon, hvilket kan tyde på at de har interesse av å samarbeide mer i fremtiden. Workshopen var første gang denne sammensetningen av interessenter var samlet for å jobbe med en problemstilling knyttet til kultur i byutvikling. Dette tar vi som en indikasjon på at initiativet var betydningsfullt for interessentene.

5.2.2 Metodisk utbytte

Workshopens hensikt var som nevnt å bygge et fundament for endring gjennom å akseptere nå-situasjonen og lage en felles visjon. Til tross for fasens gode resultater ble det tydelig at vi kunne fått mer ut av den dersom vi hadde i større grad brukt innsikten fra den første fasen. Det ble identifisert en rekke barrierer fra dybdeintervjuene, som vi kunne utforsket dypere i fellesskap fremfor å be de beskrive disse på nytt. På den måten burde rammeverket vært smalere, med planlagte problemstillinger utformet basert på innsikten fra fase en. Da ville vi sett nærmere på de underliggende faktorene som er årsaken til dagens utfordringsbilde. Knyttet opp mot Stroh (2015) ville dette vært sentralt for å muliggjøre endring av praksis.

Det ble allikevel fruktbare diskusjoner rundt utfordringene og muligheten, som gjorde at både vi som forskere og fasilitatorer og de som interessenter ble kjent med hverandre sine mentale modeller, og etablert nye bekjentskap. Fasens formål oppnådde dermed delvis det den skulle. Interessentene lærte mye om hverandre på kort tid og fikk dermed en bedre forståelse for situasjonen på Økern, som igjen bidro til å bygge et fundament for veien videre. I tillegg var dette samskaping i praksis. Det var starten på en prosess som omhandlet å innføre nye metoder for å muliggjøre mer samskaping som igjen skulle gjøre aktivitets- og kulturtilbudet på Økern bedre.

5.3 Fase 3: Ideskaping for endring av praksis

5.3.1 Utbytte for interessentene med hensyn til by- og stedsutvikling

I aksjonsforskningens fase tre ble det arrangert workshop med fokus rundt en kreativ idemyldringsprosess, med bruk av kreativ plattform (Byrge og Hansen, 2007) som verktøy for ideskaping. Interessentene ble først delt inn i tre grupper på tre og fire personer, hvor de utviklet visjoner. Visjonene ble omgjort til innovasjonsplattformer, og brukt som "how might we" spørsmål i kreativ plattform. Deretter ble kreativ plattform avholdt, og de tre gruppene presenterte så tre ulike prototyper med bakgrunn fra idemyldringsprosessen til resten av interessentene på slutten av dagen. Visjonene og prototypene til gruppene er presentert under og er deres utbytte fra fasen.

Tabell 7: Visjoner fra fase 3

Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
<i>Økern skal bygges på sirkularitet, det jordnære og det unike. Det skal være lett å gå, og befolkningen skal ha mulighet til å ta ansvar for det som skal skje.</i>	<i>Økern skal ha den mest internasjonale karakteren i Norge, hvor det er godt å bo, jobbe, være, skape og oppleve.</i>	<i>Økern skal ha lett tilgang på internasjonal høykultur – med fleksible byrom omkranset av grensesprengende arkitektur som levere døgnet rundt.</i>

Gruppe 1

Modulbaserte bygg med oppvarming på vinterstid
<p>Målet med ideen var å legge opp til større anvendelse av uteområdene året rundt og bedre og mer effektiv bruk av tomme områder. Midlertidigheten skal tas mer på alvor, og i større grad ses på som en mulighet. Den midlertidige bruken av arealene som står tomme skal trekke folk til Økern også før alt er ferdig bygget, hvilket stimulerer til å gi området en unik identitet og gir innbyggerne i Oslo nye assosiasjoner til Økern.</p> <p>Med uteområder inkluderte ideen utbedring og utvikling av arealene mellom byggene. Ideen inkluderte etablering av skøytebane, med tilhørende gapahuk med bålpanner. Videre skulle flerfunksjonelle modulbygg plasseres på en gunstig tomt. Overordnet skulle det ha en sosial funksjon, hvor blant annet fester, servering, møterom og arrangementer ble nevnt som formål.</p>

Gruppe 2

Oslo internasjonale multikultursenter	Finansieringsmodell som nøkkel for suksess	Digital plattform for samhandling
Ideen hadde som mål å at det skulle etableres kulturinstitusjoner. Disse institusjonene skulle fungere som sentere for produksjon og visning	For å sikre bærekraftig kulturtilbud er en finansieringsmodell essensiell. Modellen vil måtte utarbeides gjennom samarbeid mellom	Den digitale plattformen vil fungere som et samlepunkt for alt som skjer på Økern. Arrangementer, konserter og eventer vil ligge tilgjengelig, slik

<p>av kunst og kultur som musikk, dans og matservering.</p> <p>Institusjonene skal ha både lavterskel tilbud, og tilbud av høy kvalitet. Blant tilbudene som ble foreslått opprettet er et Black Box teater, et kulturhus og en mathall med billige lokale restauranter</p>	<p>aktørene som drar nytte av et nært kulturtilbud på Økern, og vil måtte finansiere de som utøver kultur.</p>	<p>at publikum og innbyggere har tilgang. Plattformen vil og fungere som koordineringsverktøy for medlemmene, slik at kommunikasjonen mot publikum blir samstemt og effektiv. Dette vil oppnås blant annet gjennom bruken av hashtags som #NyeOslo og #Kulturbyen.</p>
---	--	--

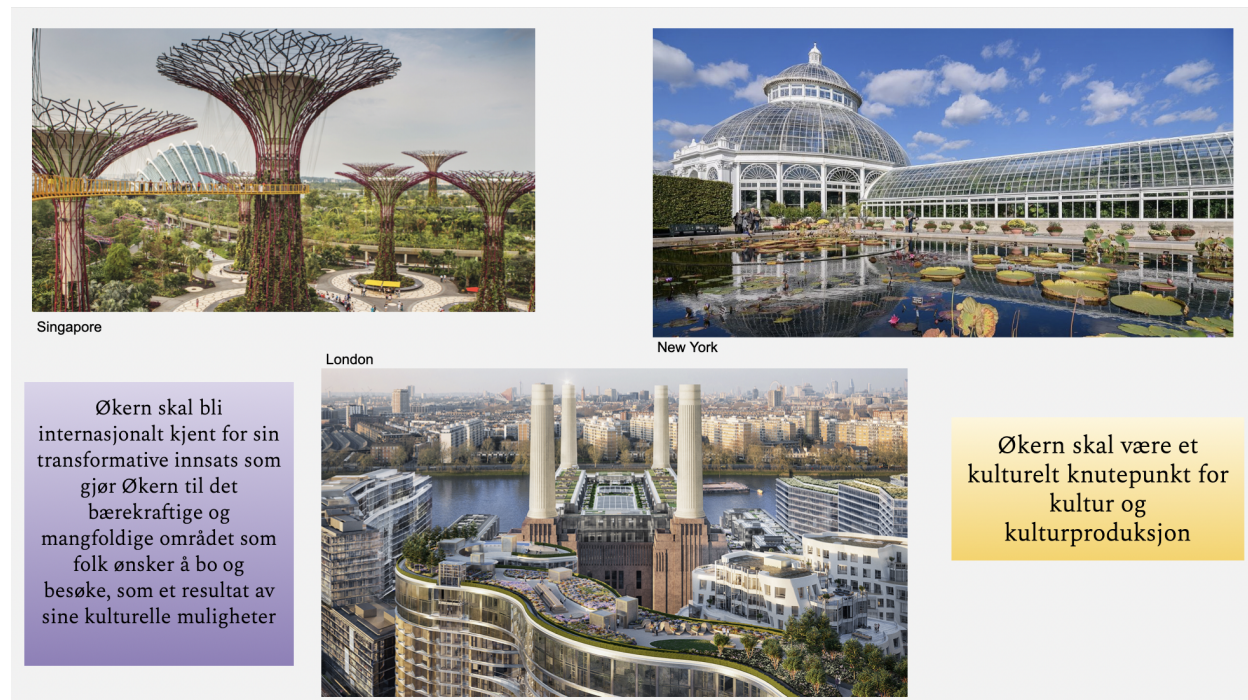
Gruppe 3

Hovinbyen sirkulære Oslo som brobygger	Etablere kunnskaps- og kunstnermiljøer	To motorer
<p>Hovinbyen Sirkulære Oslo skaper allerede samarbeid mellom utbyggere, kommunen og andre aktører vedrørende sirkulær økonomi i byutvikling. Løsningen var dermed å etablere et underprosjekt med lik oppbygning med tema samarbeid om kunst og kultur i byutvikling.</p>	<p>Økern skal være stedet hvor internasjonale barnehager og skoler kan etablere seg. I tillegg bør alle kulturambassader flyttes til Økern.</p> <p>Kunnskapsinstitusjoner som KORO og Kulturetaten bør kobles på og bidra til etableringen av en kulturnæring med internasjonal karakter.</p>	<p>For å gjøre Økern til et kulturelt knutepunkt skal det etableres to store kulturaktører, hvor det var foreslått en "black box" og en "white box"; et teater og et museum. Disse skulle være de kulturelle motorene som trakk både utøver av internasjonal kaliber og ikke minst tiltrekke publikum. Dette ville også ha positive ringvirkninger som følge av tyngdekraften til de "to motorene", og tiltrekke andre mindre kulturaktører.</p>

Prototypene bærer preg av kort utviklingstid. De er utviklet over 45 minutter med bakgrunn i ideer fra hele panelet av interessenter som deltok i fase tre. Resultatene fra fase tre viser at metoden er effektiv for å besvare delproblemstilling to, *hva er utbytte for interessentene innenfor by- og stedsutvikling*, ved at metoden resulterer i konkrete forslag til løsninger. Senere i fase fire videreutvikles og konkretiseres ideene, og løsningene tilpasses etter videre tilbakemeldinger fra interessentene.

5.3.2 Metodisk resultat

Denne fasen hadde som hensikt å utvikle flere ideer som skulle bidra til mer samskaping på kulturfronten på Økern samt løse flere av utfordringene som ble identifisert i forrige workshop. Målet var dermed å sitte igjen med tre ulike prototyper som vi senere skulle vurdere opp mot kriteriene.



Figur 14: Skjermbilde fra presentasjon under Kreativ Plattform

Som vi ser i skjermdumpen over brukte vi visualisering som virkemiddel for å iverksette kreative prosesser hos deltakerne. I denne sliden fra presentasjonen brukte vi bilder som skulle virke nærmest utopiske fra andre steder i verden for å få deltakerne til å tenke så ubegrenset som mulig om Økerns fremtid. Dette var knyttet opp til oppgaven hvor gruppene skulle lage en visjon for området. Vi fikk tilbakemeldinger om at det var en effektiv måte å få deltakerne til å begynne en tankeprosess og danne et fremtidsbilde om et ønsket Økern. Vi satt igjen med tre ulike visjoner etter gjennomført aktivitet, illustrert i tabell 7.

Visjonene ble omgjort til innovasjonsplattformer som gruppene brukte som utgangspunkt under kreativ plattform. Visjonene ble dermed konvertert til problemstillinger som gruppene skulle innovere på. Dette var basert på en mye brukt metode i DT hvor man gjør om utfordringer til “how might we”, eller “hvordan kan vi”, som har som hensikt å plassere utfordringer i en mer mulighetssøkende kontekst.

For den ideskapende prosessen ble kreativ plattform (Byrge & Hansen, 2007) brukt som metodeverktøy. Hensikten var å utvikle tre ulike ideer basert på innovasjonsplattformene med den samme gruppen. Prosessen viste seg å være nyttig da den fikk deltakerne til å samskape ut fra premissene vi ga dem. Premissene var innovasjonsplattformene og fire kriterier.

Tabell 8: Innovasjonsplattformene

1	<i>Hvordan kan vi ta vare på og skape de jordnære verdiene på Økern og samtidig etterstrebe sirkulærøkonomi?</i>
2	<i>Hvordan kan man sikre at Økern blir et sted av internasjonal karakter, hvor det er godt å bo, være, skape og oppleve for alle generasjoner?</i>
3	<i>Hvordan skal Økern bli et sted med tilgjengelig internasjonal høykultur, i et område med et grensesprengende arkitekturpreg, som lever døgnet rundt?</i>

Tabell 9: Kriteriene prototyper ble vurdert opp mot

1	Ideen må bidra til mer samskaping og samarbeid
2	Ideen må adressere noen av barrierene som er identifisert
3	Ideen må dekke et behov
4	Ideen må være gjennomførbar

Med aktivitetene vi sluset deltakerne gjennom produserte de tre ulike prototyper presentert i kapittel 5.3.1, som alle svarte på kriteriene vi ga dem. Kriterie nr. 4 var vanskelig å vurdere da prototypene er omfattende og inneholder langsiktige satsninger. Gjennomføringsevnen til prototypene fikk vi dermed utforsket i fase fire. Videre viste gruppearbeid seg å være nyttig, da det førte til at alle deltok i like stor grad og produserte gode ideer. Dersom vi hadde bedt de jobbe i fellesskap ville det krevd mer tid, blitt mer diskusjon, og vært større sannsynlighet for at diskusjonene hadde ført til mye bruk av tid på

uenigheter, fremfor at man dro i samme retning. På bakgrunn av dette var grupper på tre og fire personer det beste alternativet.

Fasen tok utgangspunkt i idefasen til DT, hvor hensikten er at man skal produsere flere ideer som skal løse et problem, eventuelt deler av problemet. Videre brukte vi prinsippet "how might we" fra DT for å lage problemstillinger deltakerne kunne innovere på. Kreativ plattform ble benyttet som rammeverk på idegeneringsdelen. Dette viste seg å være veldig gode metodeprinsipper og verktøy å kombinere for å samskape og innovere om by- og stedsutvikling, og spesielt for å iverksette kreative prosesser.

5.4 Fase 4: Testing og tilrettelegging for kontinuerlig utvikling

5.4.1 Utbytte for interessentene med hensyn til by- og stedsutvikling

Hensikten med denne fasen var å teste prototypene gruppene hadde lagd i fase tre.

Ved å konkretisere og videreutviklet prototypene var hensikten å gjøre det lettere for interessentene å gjøre en god vurdering. Gruppene av interessenter ble bevart like fra fase tre, slik at prototypene ble presentert tilbake til dem som hadde utviklet prototypen.

Fasen resulterte i diverse interessante funn fra de ulike gruppene. Gruppe én poengterte viktigheten av at det som opprettes som et midlertidig tiltak også må bli et verktøy for det fremtidige, ved at identiteten og tilbudet til det midlertidige består. Det ble også nevnt ulike støtteordninger en kan benytte seg av for finansiering av kultur og aktivitetsbaserte initiativer. Videre er det essensielt å ha noen som kan organisere disse hypotetiske initiativene, og fungere som brobygger mellom interessentene. Foruten blir ideene bare "liggende i en skuff dersom alle sitter på hver sin tue", som en deltaker i gruppe én sa.

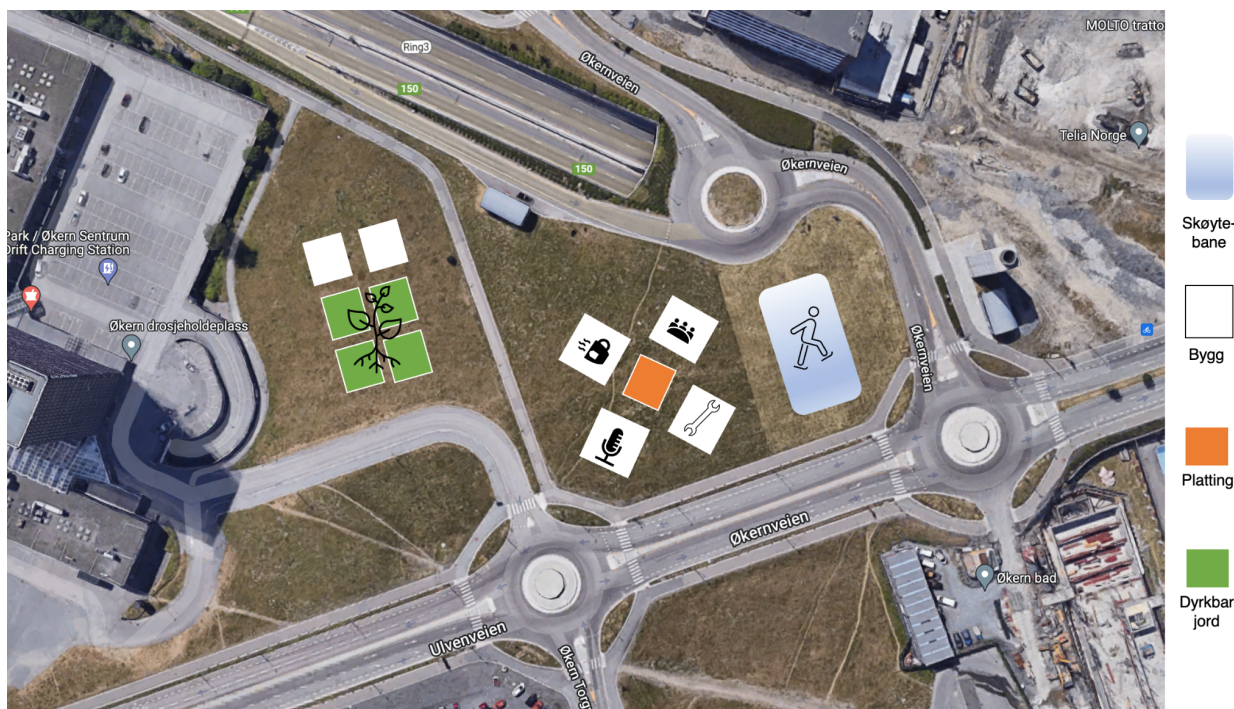
Gruppe to nedprioriterte de langsiktige planene de hadde presentert i fase tre. De etterlyste heller innspill på nye metoder for samarbeid, og en økonomisk modell for utregning av hvilken verdi kultursatsning gir et område. Slik kunne kultursatsning fundamenteres i budsjetter.

Gruppe tre pekte på viktigheten av å ha en ledende forening eller organ som kan tilrettelegge for videre samarbeid blant interessentene. Det ble foreslått en løsning hvor Pådriv kunne operere som samarbeidsplattformen.

Interessentene satt igjen med refleksjoner og vurderinger over egne prototyper. Som vi ser ga dette dem en mulighet til å gjøre seg opp en mening om prototypene, og flere skiftet fokuset fra de langsiktige og mindre håndfaste målene til hva som var mulig å skape sammen av verdi i nåtid. Prototypene kan sees i sin helhet som vedlegg 1,2 og 3.

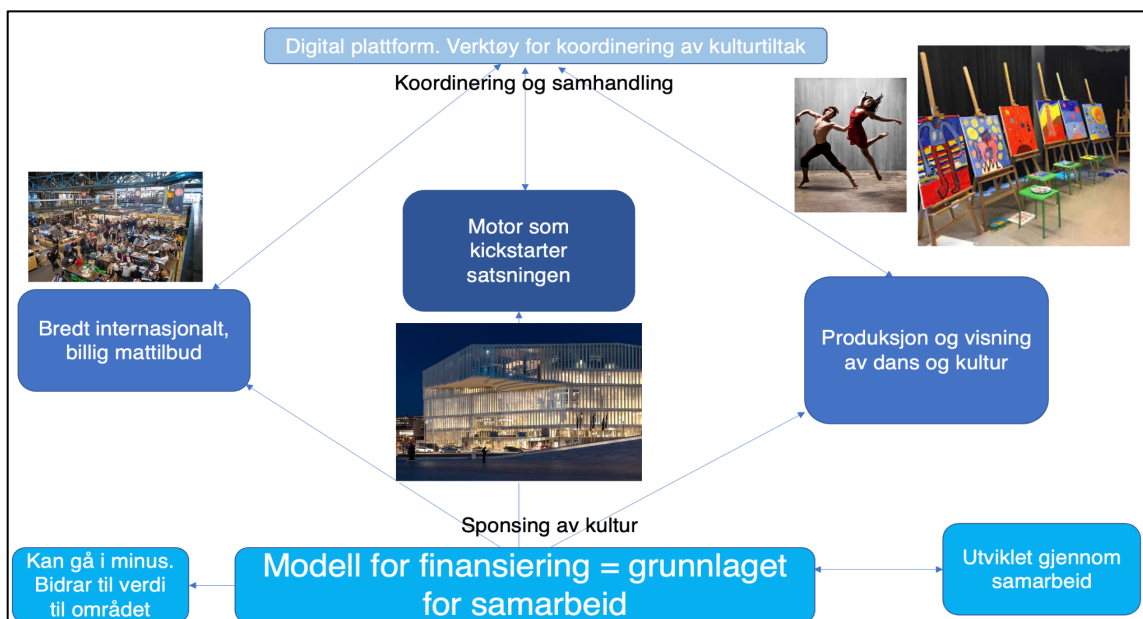
5.4.2 Metodisk utbytte

I den siste fasen var formålet å teste prototypene som ble laget i forrige fase for å kunne gjøre en vurdering på alle prototypene basert på skapernes tilbakemelding på deres egen ide. For å gjennomføre dette konkretiserte og kontekstualiserte vi prototypene. Vi hentet inspirasjon fra DT ved å presentere prototypene i en ppt-presentasjon med bilder og modeller for å plassere innholdet i kontekst og danne bilder på hvordan prototypene kunne bli. For gruppe én modellerte vi et forslag på hvordan man kunne utnytte et ubrukt område på Økern.



Figur 15: Skjermbilde fra ppt-presentasjon til prototype én

Videre brukte vi forklaringsmodeller for å illustrere prototypen til gruppe 2.



Figur 16: Skjerm bilde fra ppt-presentasjon til prototype to

Og til gruppe tre kontekstualiserte vi hvordan man kan bruke eksisterende bygg til kulturelt formål frem til det skal bygges om.



Figur 17: Skjerm bilde fra ppt-presentasjon til prototype tre

Prototypene til gruppe to og tre fremstod som videreføring av visjonen, mens prototypen til gruppe én var tydeligere og mer konkret. Gjennom presenteringen og diskusjonen i fase fire endret gruppe to og tre på prototypene fra å ha langsiktige perspektiv til et kortsiktig. Fase fire viste dermed at gjennom testing vil prototypene ha mer kortsiktig mål, og være preget av barrierer og utfordringer som er lettere å løse. Slik får man ballen til å rulle, og kortsiktige prosjekter kan så virke som startskudd for større, lengre og mer dyptgripende initiativer. Metodisk hadde dermed fasen en nyttig funksjon ved at den ga oss verdifull innsikt i hva interessentene vurderte som viktig å prioritere. Uten å teste prototypene ville det vært en rekke ubesvarte spørsmål om alt fra detaljene til gjennomføringsevnen. Videre resulterte en tilbakemelding fra gruppe to til at vi meldte inn et prosjekt til foreningen Pådriv med en anbefaling om at de kan formalisere samarbeide mellom interessentene. Dette sammenfaller med systemtenkning (Stroh, 2015) sitt siste steg som omhandler å sikre videre utvikling av endringsprosessene i et gitt system gjennom å forankre og formalisere samarbeidet ytterligere.

6. Diskusjon og refleksjon

I denne delen skal vi diskutere funnene fra hele aksjonsforskningsprosjektet vi har vært gjennom opp mot det teoretiske rammeverket for å forsøke å besvare problemstillingen. Vi vil først diskutere DT og systemtenkings evne til å få interessentene til å samskape i henhold til delproblemstilling 1. Vi vil koble anvendt teori opp mot praktiske funn, og vurdere dets relevans og nytting i dette prosjektet. Videre vil det reflekteres over metodeutviklingens evne til å gi interessentene utbytte, og diskutere praktiske funn mot teori. Hovedproblemstillingens underdimensjoner løftes slik opp gjennom delproblemstillingene, og funn vil diskuteres mot teori. Til slutt vil vi også reflektere over prosessen sin helhet og komme med anbefalinger for videre utvikling av metoden og anbefalinger for interessentene.

6.1 Delproblemstilling 1

Den første delproblemstillingen er som følger: *I hvilken grad kan design thinking og systemtenkning bidra til mer samskaping?* Vi vil diskutere prinsippene fra DT og systemtenkning brukt i vår egen metode og se nærmere på hvordan anvendelsen av disse har bidratt til mer samskaping.

Metoden «Innovasjonsmetode for samskaping i by- og stedsutvikling» har tatt utgangspunkt i flere sentrale prinsipper fra DT og systemtenkning, som viste seg å være nyttige med målet om å samskape og innovere med interessentene. For å kunne samskape i by- og stedsutvikling behøver man en sammensatt gruppe med interessenter som representerer mangfoldigheten i området. Vi ser at systemtenkning var nyttig i starten da den bidro til å danne grunnlaget for aksjonsforskningsprosjektet. Ved å undersøke hvilke interessenter som var involvert i aktivitet og kultur på Økern endte vi opp med en svært sammensatt gruppe interessenter som utgjorde nøkkelinteressentene med direkte innflytelse for både tilrettelegging og produksjon av kultur. Dette omfavnet offentlige etater som fungerer som regulatoriske instanser som kan godkjenne bruk av områder og bevilge midler til kulturtiltak. I tillegg til aktive kulturprodusenter samt grunneiere som ønsker å tilrettelegge for midlertidig og fremtidig kultur gjennom disponering av lokaler og bidra til utvikling av større initiativ, eksempelvis museum eller kino. På bakgrunn av dette bidro perspektivet fra systemtenkning til å kartlegge et helt "system", samt å identifisere aktuelle interessenter til å få mest mulig ut av aksjonsforskningsprosjektet. Dette hadde også en annen viktig dimensjon, da engasjeringen av interessentene var helt nødvendig for å faktisk samskape, oss og dem i mellom, som videre er et sentralt prinsipp i systemtenkning.

Gjennom de første to fasene, intervjuer og workshop, fikk vi identifisert en rekke barrierer ved samarbeidene mellom interessentene. Det fremkom at private utviklere opplevde at lover, regler og tungroddede byråkratiske systemer stod i hinder for gode, innovative løsninger. Eksempelvis kunne det være initiativ til midlertidige tiltak som ikke ble gjort noe med fordi prosessene i etatene var trege, og fremgangen stanset. Alves (2012) og Boonstra og Boelens (2011) skriver om hvordan det er behov for mer innovative løsninger i offentlig sektor for å imøtekomme samfunnets utfordringer. Metoden og aksjonsforskningsprosjektet har vist at man kan iverksette samskaping og innovasjon på svært kort tid. Utfordringer i offentlige etater er ikke noe dette prosjektet fant direkte løsninger til, men gjennom å

samle interessentene og tilrettelegge for dialog gjennom aktivitetene i fasene har det utviklet seg en bedre forståelse for hverandres perspektiver og hvordan nå-situasjonen er. I tillegg har vi observert potensiale i samskaping når interessenter med innflytelse samles, da veien fra ide til leveranse blir kortere ved at nøkkelpersoner i offentlige organer og private utviklere møtes og diskuterer. Gjennom engasjerende samtaler under fase tre bemerket vi oss at flere informanter var løsningsorienterte i hvordan de kunne muliggjøre ulike ideer de hadde, og så på utfordringene heller med en “how might we” tilnærming. Aksjonsforskningsprosjektet så ikke prototypene realiseres, men vi kan likevel bekrefte at samskapingselementet kom tydelig frem og en vei videre for fremtidig samarbeid er innenfor rekkevidde. I systemtenkning argumenterer man for at gjennom å samle og engasjere interessenter og belyse utfordringene som eksisterer i systemet, samt se hvordan partene er gjensidig avhengig av hverandre, muliggjør man endringsprosesser (Stroh, 2015; Anosike, 2020), noe som sammenfaller med det vi har erfart i praksis.

Aksjonsforskningsprosjektet hadde kultur på Økern som utgangspunkt. Interessentene vurderte prosjektet vårt som en mulighet til, og virkemiddel for, å legge grunnlaget for bedre samarbeid og tilrettelegge for samskaping på Økern. Metoden vår viste interessentene at de er en del av et system de ikke kan løsrive seg fra. De er avhengig av hverandre og utfordringene som hindrer fremgang er systematiske. Det er eksempelvis ingen enkelt interessent sin feil at det ikke eksisterer et forum for utvikling av kultur på Økern, problemet ligger hos alle, og er dermed systemisk av natur. Teorien viser at hvis interessentene skal ha høyest mulig sjanse for å lykkes med et slikt samarbeidet, må prosessene formaliseres (Lambert og Enz, 2012).

Sammensetningen av interessentene hadde ikke møttes før, som tyder på at tilretteleggingen for samarbeid og samskaping på Økern har forbedringspotensiale. Å sikre sosial bærekraft gjennom et godt aktivitets- og kulturtilbud er svært omfattende, og selv om en helhetlig tilnærming med fokus på samarbeid og samskaping krever tid og ressurser vil det gi langsiktige fordeler (Enz og Lambert, 2012). På kort tid har aksjonsforskningsprosjektet vist at samarbeid og samskaping er mulig og at de felles interessene allerede ligger til grunn, til tross for ulike perspektiver (Yngfalk, 2013). Vi kan dermed si at i møte med komplekse by- og stedsutviklingsprosesser har systemtenkning, DT og samskaping

likhetstrekk i sin tilnærming som er nyttige i denne konteksten, da det kan fungere som en katalysator for å nå den ønskede situasjonen.

Det ble underveis i prosessen tydelig at rollen vi besatte som fasilitator var betydningsfull for fremgangen i prosjektet. Med bakgrunn i interessentenes dedikasjon underveis opplevde vi at resultatet av prosjektet var av verdi for deltakerne, hvilket styrker kvaliteten på studien (Coghlan og Brannick, 2014). Det var konsensus blant interessentene at det var et behov for samskaping og samarbeid om kulturutviklingen på Økern. Dette betyr at det ikke bare finnes oppmerksomhet rundt problemet, men og at det finnes vilje til å forbedre og endre, hvilket er grunnleggende når en skal drive med endring av prosesser (Stroh, 2015). Prosjektet har i så måte vært vellykket da bruken av DT viste seg effektiv som innovasjonsmetode. Vi så fremgang innen samskaping og derav mulighetene for å utvikle god kultur, og det er identifisert en vilje blant interessentene til å endre prosesser for å sikre endring i arbeidsrutiner, hvilket er hensikten med aksjonsforskning - å omvende kunnskap til praksis.

6.2 Delproblemstilling 2

Den andre delproblemstillingen retter fokuset mot interessentene, både de som har vært delaktig i aksjonsforskningsprosjektet, og generelt. Vi vil derfor diskutere eventuelle utbytter metoden kan bidra til. Delproblemstillingen lyder dermed som følger: *Hva er utbytte for interessentene innenfor by- og stedsutvikling?*

Gjennom hele prosjektet har vi sluset interessentene gjennom en rekke aktiviteter som har resultert i erfaring, innsikt og helt konkrete prototyper og visjoner for Økern. Teorien forteller at det å ha en felles visjon er helt nødvendig for å kunne samskape (Stroh, 2015) og drive med stedsutvikling (Perrault et al., 2020), noe vi har observert i praksis. To av prototypene som ble utviklet i fase tre var i stor grad en videreutvikling av visjonene de allerede hadde lagd. Gruppe to foreslo en finansieringsmodell for kultur, en kulturell motor som kick-starter av prosjekter og en digital plattform for samhandling. Gruppe tre pekte på et dedikert kulturforum og flytting av kulturinstitusjoner til Økern. Den første gruppen fokuserte på hvordan man gjennom midlertidighet kunne utnytte ulike arealer på Økern de neste årene før byggeprosjekter startet, og skilte seg slik fra de andre gruppene. De foreslo tiltak som midlertidige

bygg med kultur og aktivitetsfunksjoner som bidrar til å gi Økern identitet. I tillegg ønsket de modulbaserte bygg for bruk året rundt samt å anvende tomme tomter som midlertidige jordbruksområder, som Losæter i Bjørvika. Videre snakket gruppene om grensesprengende arkitektur, mangfold, inkludering og kultur døgnet rundt. Dette er dermed langsiktige mål og verdier, en visjon, å strekke seg etter. Stroh (2015) påpeker at å enes om en felles visjon er helt grunnleggende for å kunne muliggjøre endring, og som det kom frem i fase tre hadde alle gruppene sterke visjoner for hva Økern skulle bli i fremtiden, hvilken rolle det skulle ha i en lokal, nasjonal og internasjonal kontekst. Dette er gode visjoner som interessentene selv kan benytte i by- og stedsutviklingen på Økern fremover, og som kan virke retningsgivende for interessentene. I tillegg etterlyste flere private utviklere flere retningslinjer fra kommunen i strategiplan for Hovinbyen (2018), hvilket metoden altså tilfører.

Stedsutviklingsprosjekter kan ha mange forskjellige formål, men uavhengig av prosjekt skal det bidra til å gjøre området bedre for lokalbefolkningen og brukerne. Prototypen til gruppe én har som hensikt å gjøre nettopp det. De ønsker å aktivisere og ha mye aktivitet, enten det var kulturarrangementer, servering eller møterom. Dette skal aktivisere befolkningen på flere nivåer; hvor gjennom bruk av lokalene ville det bidra til aktivitetstilbud, og gjennom drift av byggene kunne man inkludere lokalbefolkning i arbeid, spesielt de som har falt utenfor arbeidslivet av ulike årsaker eller flyktninger som ønsket å komme i gang med arbeid og bli mer integrert i samfunnet. Vi ser at et forslag som dette gir interessentene gode utgangspunkt for stedsutviklingen av Økern, og gjennom testingen av prototypen fikk vi tilbakemelding at det var mulig å gjøre, men krevde organisering som gjorde at initiativet ble fulgt opp.

Det ble gjennom dybdeintervjuene i fase én belyst at flere etterlyste et forum hvor interessentene kunne diskutere de "myke" kvalitetene på Økern, hva som foregår mellom byggene, og hvordan kulturtilbud kunne spille en sentral rolle for å løfte området. Det ble brukt ulike ord for å beskrive forumet, hvor uformell var et som gikk igjen, da flere interessenter ytret et behov for et forum hvor de kunne i en mer uforpliktende kontekst diskutere de store linjene. Andre så på forumet heller som et mulighetsrom for mer samskaping, og en plattform hvor interessentene kunne samarbeid om ulike kulturprosjekter. Her kom blant annet finansiering til arrangementsbaserte tiltak opp som et eksempel.

Behovene er i aller høyeste grad forenlige, og tyder på at forumet kan ha flere nyttige funksjoner. Gjennom en videreføring av samarbeidet og samskapingen vil det være rom for å kunne jobbe med det interessentene selv nevner.

Samskaping leder til innovasjon og har flere innfallsvinkler for å nettopp kunne innovere (Frow et al., 2015; Lund, 2018, Alves, 2012). Økern kan i fremtiden ha et yrende liv med et variert kulturtilbud av høy kvalitet, men sannsynligheten for at man lykkes med det er større gjennom samskaping enn uten.

6.3 Anbefalinger

Tidsrammen på masteroppgaven setter tydelige begrensninger på de størrelser og omfang en kan ha på datainnsamling og prosjekt. Metoden vår har samtidig gjort det tydelig at det er behov for flere prosesser i etterkant av fase fire for å sikre videre utvikling og varig endring. For å oppnå god stedsutvikling behøver man samskaping, og en nøkkelfaktor er dermed kontinuitet. Stroh (2015) og Perrault et al. (2020) påpeker viktigheten av å videreføre og videreutvikle endringsprosesser, slik at man nyttiggjør seg av den drivkraften og framdriften som oppstår i de tidligere faser. Stroh (2015) beskriver fire mekanismer en kan anvende for å oppnå kontinuerlig læring og oppfølging. Med bakgrunn i disse vil vi presentere en tentativ fase fem for metoden vår. Fasen må inkludere interessentene i et langsiktig perspektiv, og således ha en lengre tidsramme enn resten av prosjektet. Fasen må bidra til å utforme en klar strategisk plan, med spesifikke objektiver knyttet tett opp mot den overordnede strategien. Fasen må ha klare og tydelige økonomiske mål, slik at eventuell fremgang kan monitoreres. Fasen må bidra med kvartalsvis og årlige evalueringer slik at framgangen sikres, og strategien opprettholdes. Videre anbefaler Perrault et al. (2020) å forankre samarbeidet gjennom en formell administrasjon eller en form for et styresett. Dette er for å sikre videre utvikling og kan svare på utfordringene som er identifisert av informanten som omhandlet språkbarrierer, mangel på mandat, ingen mål eller strategi, for å nevne noen. Ved å anvende prinsippene Stroh (2015) og Perrault et al. (2020) presenterer kan en tentativ fase fem bidra til å sikre kontinuiteten for metoden, og samtidig motarbeide holdningen om at samskaping bare kan anvendes til å generere ideer til produkter og tjenester (Perks, 2004; Frow et. al, 2015). I tillegg vil det svare direkte på et tydelig behov identifisert tidlig i aksjonsforskningsprosessen om

nødvendigheten av et type forum hvor interessentene kan samarbeide, samskape og ha en dialog om kulturutviklingen på Økern.

Det er ulike måter man kan sikre videre utvikling av initiativer som dette. Perrault et al. (2020) og Enz og Lambert (2012) anbefaler å forankre samarbeidet gjennom en formell administrasjon eller en form for et styresett. Dersom Pådriv ser en verdi og en gjennomføringsevne i konseptet vil man bygge videre på arbeidet som er gjort gjennom dette forskningsprosjektet. Pådriv vil sikre videre utvikling gjennom å formelt opprette et prosjekt bestående av en administrasjon med et mandat og finansiering fra de involverte partene. Dette vil direkte svare på et tydelig behov identifisert tidlig i aksjonsforskningsprosessen om nødvendigheten av et forum hvor interessentene kan samarbeide, samskape og ha en dialog om kulturutviklingen på Økern. Enz og Lambert (2012) forteller hvordan slike samarbeidsprosjekter krever mye ressurser. Pinson (2004) bygger videre ved å forklare at det i slike langsiktige prosesser er essensielt kun å involvere interessenter som kan sikre en god utvikling. For å sikre at initiativene lever videre er en dermed avhengig av at partene er klar over at det krever tid, penger og ressurser, samtidig som man sikrer seg ved at de har gode insentiver for å få prosjektet gjennomført.

Aksjonsforskningens siste hendelse ble å melde inn arbeidet som et prosjekt til foreningen Pådriv. Pådriv er allerede aktiv i Hovinbyen og Økern med ulike prosjekter og har flere samarbeidspartnere som også har vært interessenter i dette forskningsprosjektet. Valget om å melde inn til dem var basert på en anbefaling fra en interessent om å forhøre oss med Pådriv om de kunne operere som en nøytral part og sikre videre samarbeid med interessentene. Derav operere som en plattform som muliggjør videre arbeid og initiativer som omhandler kultur på Økern. Stroh (2015) argumenterer for at dersom endring av praksis i et gitt system skal sikres over tid er det essensielt at det er en pågående inkludering av interessentene, noe som hypotetisk kan sikres gjennom Pådriv.

Basert på erfaringen fra denne forskningen vil vi også argumentere for at kunstnere kan være en god ressurs i by- og stedsutvikling, da de har andre perspektiver, erfaringer, kompetanse og måter å se ting på. Kunstnerperspektivet har ikke til vane å bli inkludert i byutviklingsprosesser, noe som bør endres.

Byutvikling består hovedsakelig av interessenter innenfor den offentlig og private sektor, hvor de offentlige organene spiller en aktiv rolle i planleggingsfasen, mens private selskaper, som for eksempel byggentreprenører, utfører det praktiske arbeidet. Dette kan være alt fra nye sykkelveier eller et nytt boligområde til en park, eller transformere gamle industribygg til nye moderne formål. Gjennom dette aksjonsforskningsprosjektet har vi vært vitne til at informanter som enten er kunstnere selv eller jobber med kunstforvaltning, i vårt tilfellet KORO og Kulturetaten, har kommet med gode og nytenkende innspill i de ulike fasene. Bakgrunnen, tilnærmingen og språket er annerledes enn byråkrater eller ingeniører, og i komplekse prosesser som byutvikling inneholder, vil det være nyttig å ha med en sammensatt gruppe interessenter som til sammen representerer mer kompetanse innenfor flere felt. Dette sammenfaller med det teoretiske grunnlaget til Redaelli (2016) og Ramberg (2021) som begge trekker frem argumenter for at kunst og kunstnere bør ha en mer delaktig rolle i by- og stedsutvikling. Kunst utover funksjonen som en utsmykker vil dermed gagne by- og stedsutviklingsprosesser, og vårt prosjekt ville hatt et mindre rikt innhold dersom interessentene som representerte det kunstneriske feltet ikke hadde deltatt.

Gjennom alle fasene dukket det opp mange gode ideer fra informantene om hvordan man kan utnytte ubrukt areal på Økern og aktivere lokalsamfunnet. Den ene prototypen fokuserte spesielt på dette, da den omhandlet midlertidig bruk av arealer gjennom modulbygg og andre aktivitetsbaserte tiltak. Det kommer tydelig frem at innovasjonsmetoden var godt egnet som en katalysator for samskaping og innovering i by- og stedsutviklingssammenheng, noe prototypene er et svar på. Midlertidighet kan være et viktig virkemiddel for det som skal skje i fremtiden da det bidrar til å bygge fundamentet for det langsiktige, samtidig som det stimulerer til å aktivisere et område og gi det identitet mens en venter.

Vi har sett at det å samle en rekke interessenter, belyse utfordringer og raskt utvikle potensielle løsninger i en samskapende kontekst har vært en effektiv måte å iverksette innovasjon i by- og stedsutvikling. Dermed vil vi argumentere for at metoden har en nytteverdi i møte komplekse utfordringer knyttet til by- og stedsutvikling, samt andre lignende områder. Samtidig vil vi oppfordre til videreføring av metoden i en fase fem og/eller oppretting av et prosjekt i Pådriv, slik at resultatene denne metoden ga, vil komme fremtiden til gode.

6.4 Refleksjon og læring

Det eksisterer mange ulike case-studier og analyser på DT og systemtenking hver for seg, men selv etter et grundig datasøk fant vi ingen hvor de er kombinert slik som i vårt prosjekt. DT og systemtenking er begge tidligere anvendt som innovasjonsmetoder, hvor elementet iterasjon fra DT er allerede anvendt i stedsutviklingsarbeid (Perrault et al. 2020), og systemtenking er anvendt for å sørge for varig endring (Stroh, 2015). Grunnet forskjellene i metodene ga det oss rom for å definere metoden som vi selv mente var hensiktsmessig, og ta med de elementer vi mente passet best for oppgavens mål.

Med bakgrunn i argumentasjonen fra punkt 5.2.2 ville vi anbefalt å gjøre endringer i fase to, om studien skulle gjentas. Det ble som nevnt identifisert en rekke sentrale utfordringer og barrierer i fase en, men disse ble ikke riktig behandlet før fase to. I stedet ble utfordringer innhentet på nytt, noe som ikke var nødvendig. Rammeverket for fase to burde altså vært smalere, og vi burde utviklet planlagte problemstillinger basert på den innsikten vi anskaffet oss i fase en. Slik kunne fase to gått dypere i de underliggende problemene som forårsaker dagens utfordringsbilde. Samtidig ville dette bidratt til bedre styring av diskusjonene i plenum, som til dels var utfordrende å kontrollere.

Prosjektet har ikke tatt spesielt hensyn til, eller vært oppmerksom rundt påvirkningen fra underliggende biaser hos de deltagende interessentene. Projeksjonsbias, som forklart av Loewenstein og Angner (2003) har til dels vært synlig når interessentene har reflektert over fremtiden for Økern. Spesielt blant de offentlige instansene som deltok var troen på effekten av nye tiltak lav. Videre har vi sett tydelige tegn på det Van Boven, Dunning og Loewenstein (2000) omtaler som egosentrisk empati-gap, ved at interessentene fokuserte på tiltak i egne nærområder, i stedet for Økern som helhet, og slik ikke fullt anerkjente de positive ringvirkningene samlede tiltak ville hatt. Ved slutten av fase fire observerte vi derimot en endring ved at interessentene så verdien av tiltak rundt på Økern. Fremfor langsiktige mål og visjoner, var det større vilje mot å opprette midlertidige tiltak på ulike områder, hvilket ville gitt positive ringvirkninger for hele området. For å gjøre metoden mer motstandsdyktig mot disse biasene vil vi dermed anbefale å implementere tiltak i fase to for å motvirke disse biasene. Tiltakene vil bestå av undervisning og eksemplifisering av biasene, slik at interessentene er oppmerksomme på de.

Vi hadde tidlig et ønske om å inkludere innbyggere i aksjonsforskningsprosjektet da vi anså deres perspektiv som relevant og verdifullt i by- og stedsutvikling. Dette sammenfaller med DT, som er en brukersentrert metode, og dermed ble det vurdert som viktig å ha med innbyggerperspektivet. I tillegg eksisterer det mye teori som ser på medvirkning som et virkemiddel for innovasjon i byutvikling. På bakgrunn av dette er det kritikkverdigg at vi ikke hadde med innbyggere i de ulike fasene av prosjektet. Vi forsøkte ved flere anledning å kontakte borettslag på Økern, men uten svar. Utfallet av fasene og prosjektet hadde vært annerledes, men det kan tenkes at det ville gitt enda rikere funn som hadde vært nyttig for både interessentene og oss. På en annen side hadde ikke nøyaktig den sammensetningen av interessenter vi endte opp med møttes og jobbet sammen tidligere. En kan dermed spekulere i om terskelen for å ytre potensielt upopulære meninger ville vært høyere, og således ført til dårligere dynamikk i gruppen.

7. Konklusjon

7.1 Overordnet konklusjon

Det har i denne studien blitt utviklet en ny metode med grunnlag i sentrale prinsipper fra DT og systemtenking. Metoden består av fire faser og har som hensikt å besvare hovedproblemstillingen som lyder som følger: *Hvordan kan kjente innovasjonsmetoder og prinsipper bidra til mer samskaping i by- og stedsutvikling?*

Metoden vår, Innovasjonsmetode for samskaping i by- og stedsutvikling, har besvart problemstillingen ved å samle en bred interessentgruppe, og stimulert disse til å samskape. Metoden har resultert i tre ulike prototyper som eksemplifiserer tiltak som kan gjennomføres på Økern. Tiltakene er fundamentert gjennom kunnskap og erfaring fra interessentene, i tillegg til praktisk og teoretisk gjennomarbeidet via masterprosjektet. Vi kan konkludere med at vår innovasjonsmetode er spesielt hensiktsmessig for å iverksette innovasjon og samskaping i by- og stedsutvikling.

7.2 Anbefalinger til interessenter

Prosessen har vist oss at behovet for dialog på tvers av interessentene er helt essensielt om Økern skal nå målene beskrevet i visjonene. Samarbeid er tid- og ressurskrevende, men som både teori og praksis viser kan gevinsten være stor. Anbefalingen er dermed å videreføre samarbeid i en formalisert organisering som sikre den langsiktige utviklingen av kultur på Økern. Dette vil også sørge for at interessentene har et samlingspunkt for kontinuerlig samskaping, som har vært det fremste behovet å dekke blant interessentene. Da eksterne fasilitatorer per dags dato ikke eksistere, anbefales det videre å tilrettelegge for uformelle møter hvert kvartal slik at interessentene kan bygge videre på samarbeidet, og kartlegge hvilken type samarbeidsformer som er best egnet for videre samskaping. For å sørge for medvirkning fra innbyggere anbefales det å tilrettelegge for dette i de ulike steds- og samarbeidsprosessene, da dette kan motvirke gentrifisering og samtidig imøtekomme behovene til innbyggerne.

Utarbeiding av prototyper og videreutvikling av disse ga svært verdifulle resultater i form av faktiske tiltak som kan iverksettes på Økern i løpet av relativt kort tid. Metoden har belyst flere av de viktigste og underliggende utfordringene mot samarbeid mellom interessentene på Økern, og samtidig gjort de selv klar over de, og slik bidratt til å minske gapet. Samtidig har metoden stimulert til nytt kontaktnettverk. Dataene vi samlet i fase fire indikerte at midlertidige og kortsiktige tiltak er mer realistisk å gjennomføre.

Dermed oppfordrer og utfordrer vi interessentene til å utnytte ubrukte arealer og bygg, og fylle det med aktiviteter og kulturelt innhold gjennom en samskapende tilnærming.

7.3 Anbefalinger til metode

Som nevnt i punkt 6.3 vil vi anbefale en videreføring av metoden med nevnte modifiseringer. DT i kombinasjon med systemtenking viste seg verdifull og effektivt som innovasjons og samskapingsmetode, men fase to må gjøres om, og en fase fem vil være nødvendig, skal man opprettholde og videreutvikle kontakt og fremgang i videre prosjekter.

7.4 Anbefalinger til videre forskning

Det ble gjennom datainnhenting identifisert svært få artikler med fokus på samarbeid om kultur og aktivitetstiltak i byutvikling. Derimot er litteratur rundt medvirkning med innbyggerperspektiv et etablert forskningsfelt, samt samskaping gjennom tverrsektorielle forhold. På bakgrunn av dette anbefaler vi videre forskning på samskaping med hensyn til de myke verdiene ved by- og stedsutvikling, og hvordan en oppnår gode relasjoner og samarbeidsformer mellom de som arbeider med slike problemstillinger. Avslutningsvis vil vi anbefale at det forskes på kulturnærings påvirkning på eiendomsverdien. Dette ble ikke bare etterlyst av kulturaktører, men også av utbyggere, da dette ville vært et meget nyttig verktøy for å kunne begrunne finansiering av prosjekter som ville kommet alle parter til gode.

Kilder

- Agger, A. (2012). Towards tailor-made participation: how to involve different types of citizens in participatory governance. *Town Planning Review*, 83(1), 29–45.
- Alam, I. (2006). Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through consumer interactions, *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 468–480.
- Alves, H. (2012) Co-creation and innovation in public services. *The service industries journal*. Routledge Vol. 33, Nos. 7–8, 671–682, <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2013.74046>
- Anosike, C. (2020). Understanding Systems Thinking for Sustainable Development Policy Formulation. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3664942>
- Aravot, Iris. (2002). Back to Phenomenological Placemaking. *Journal of Urban Design* 7 (2): 201– 212. <https://doi.org/10.1080/1357480022000012230>
- Barczak, G. (2012). ‘The future of NPD/innovation research’, *Journal of Product Innovation Management*, 29, pp. 355–357. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00907.x
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy press.
- Boonstra, B., & Boelens, L. (2011). Self-organization in urban development: towards a new perspective on spatial planning. *Urban Research & Practice*, 4(2), 99–122. <https://doi.org/10.1080/17535069.2011.579767>
- Buhl, A., Schmidt-Keilich, M., Muster, V., Blazejewski, S., Schrader, U., & Harrach, C. et al. (2019). Design thinking for sustainability: Why and how design thinking can foster sustainability- oriented innovation development. *Journal Of Cleaner Production*, 231, 1248-1257. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.259
- Byrge, C. og Hansen, S., (2007). *Den Kreative Platform: uhæmmet anvendelse af viden og erfaring*. Aalborg: Aalborg, Kreativitetlaboratoriet, Aalborg Universitet.
- Byrge, C. og Hansen, S., (2007). *Den Kreative Platform: uhæmmet anvendelse af viden og erfaring*. [Skjerm billede]
- Capra, F. (1996). *The web of life: A new synthesis of mind and matter*. London: Flamingo.
- Carlgrén, L. (2013). Design Thinking as an Enabler of Innovation: *Exploring the concept and its relation to building innovation capabilities* (Doktorgrad).
- Chung, L.M.Y. og Chung, J. W. Y. (2015) Develop a Participatory Model in Nutrition Education to Prevent Childhood Obesity Published Online April 2015 in SciRes. <http://dx.doi.org/10.4236/health.2015.74055>

Coghlan, D., og Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. London: SAGE Publications Ltd.

Commonwealth of Australia (2009). Innovation in the public sector: *Enabling Better Performance, Driving New Directions*. Australian Audit Office. <https://nla.gov.au/nla.obj-494725969/view>

Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International journal of operations & production management*. Vol. 22 No. 2, pp. 220-240. <https://doi.org/10.1108/01443570210417515>

Dahlgren, K., Linderud, T. og Schreiner, K. (2021) *Forankring fryder - En bok om medvirkning i byutvikling og arkitektur*. Universitetsforlaget.

Enz, M. og Lambert, D (2012) Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures. *Industrial Marketing Management Volume 41*, Issue 3, April 2012, Pages 495-507. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.041>

Evers, A., and B. Ewert. 2012. "Co-Production: Contested Meanings and Challenges for User Organizations." In *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*, edited by T. Brandsen, V. Pestoff, and B. Verschuere, 61–78. New York: Routledge. GJØR OM TIL APA

Forrester, J. W. (1971). Counterintuitive behavior of social systems. *Theory and decision*, 2(2), 109-140. <https://doi.org/10.1007/BF00148991>

Frow, P. Nenonen, S. Payne, S. Storbacka, K (2015) Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>

Gilbert, D. T., J. J. Gill, and T. D. Wilson. 2002. The future is now: Temporal correction in affective forecasting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88 (1): 430–44.

Glen, R. Suciuc, C. Baughn, C. Anson, R. (2015) Teaching design thinking in business schools. *Department of Information Technology and Supply Chain Management, College of Business and Economics, Boise State University, Boise, ID, 83725, USA*

Gustavsen, B. (2008) Action research, practical challenges and the formation of theory. *Action Research*, 6(4), 421–437. <https://doi.org/10.1177/1476750308094130>

Heron, J., & Reason, P. (1997). A participatory inquiry paradigm. *Qualitative inquiry*, 3(3), 274-294. <https://doi.org/10.1177/107780049700300302>

Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528. <https://doi.org/10.1142/S136391960000024X>

Jackson, M. R. (2011). *Building community: Making space for art*. Leveraging Investments in Creativity (LINC).

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (3. utgave. utg.)*. Abstrakt forlag (s. 58)

Journal of Marketing Management <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.796318>

Kahneman, D., and A. Tversky. 1979. Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *Management Science* 12: 313–27.

Kobro, L. U. (2018). La oss gjøre det sammen! *Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*. Høgskolen i Sørøst-Norge.

Kobro, L. U. (2018). La oss gjøre det sammen! *Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*. [Skjerm bilde]

Kolko, J (2015, 3. mars.) Design Thinking Comes Of Age. *Harvard Business Review*. https://cdn.fedweb.org/fed-42/2892/design_thinking_comes_of_age.pdf

Kure, R (1962) *Økern Torg* [Foto] Oslo byarkiv Alsvik, 2001) https://www.oslo.kommune.no/OBA/aktuelt_arkiv/fruktbyen.asp?fbclid=IwAR2aVNpmZLLYwGY9L-Tjjcc_bNriit0WM6JI7bUEPW_HBHwo0V70ZREUHJg

Lambert, D. og Enz, M. (2012) Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*. Volume 28, 2012 - Issue. 13-14. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.736877>

Lang, J. (1994). *Urban design: the American experience*. John Wiley & Sons.

Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Product Development & Management Association 2015*;32(6):925–938 DOI: 10.1111/jpim.12163

Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia University Press.

Loewenstein, G., and E. Angner. (2003). Predicting and indulging changing preferences. In *Time and decision: Economic and psychological perspectives on intertemporal choice*, ed. G. Loewenstein, D. Read, and R. Baumeister, 12, 351–91. New York: Russell Sage Foundation.

Luchs, M., and K. Swan. (2011). Perspective: The emergence of product design as a field of marketing inquiry. *Journal of Product Innovation Management* 28: 327–45.

Lund, D.H (2018) Co-creation in urban governance: From inclusion to innovation. *Scandinavian Journal of Public Administration*.

Mair,C.(2009). *Using meta reflection to enhance performance*.(Powerpoint-lysbilder). Hentet 4. mars 2021, fra <https://bit.ly/3vu51Et>

McGill (u.å.) *About urban planning*. McGill. <https://www.mcgill.ca/urbanplanning/planning>

Meadows, D. H. (1999). Leverage points: Places to intervene in a system.

Melrose, M. J. (2001). Maximizing the Rigor of Action Research: Why Would You Want To? How Could You? *SAGE Journals*, 13(2), ss. 160-180.

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. London: Innovation in the Public Sector, Strategy Unit, Cabinet Office.

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. London: Innovation in the Public Sector, Strategy Unit, Cabinet Office. DOI:10.5281/zenodo.1156261

Nared, J., & Bole, D. (2020). *Participatory research and planning in practice* (p. 227). Springer Nature.

Næss, P. (2001) Urban Planning and Sustainable Development, *European Planning Studies*, 9:4, 503-524, DOI: 10.1080/713666490

Orilkowski, W. (2010). Engaging practice in research. *The Cambridge handbook on strategy as practice*, ed. D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, and E. Varra, 23-33.

Osborne, S og Strokosch, K (2013) It takes Two to Tango? *Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives*. *British Journal of management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12010>

Oslo Kommune (2018) *Campus Oslo. Strategi for utvikling av kunnskapshovedstaden*. Oslo Kommune.https://tjenester.oslo.kommune.no/ekstern/einnsyn-fillager/filtjeneste/fil?virksomhet=976819853&filnavn=vedlegg%2F2018_12%2F1281595_1_1.pdf

Oslo kommune (2018) *Vår by, vår framtid*. Kommuneplan for Oslo 2018. Oslo kommune <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13324093-1572596131/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Politikk/Kommuneplan/Vedtatt%20kommuneplan%202018/Kommuneplan%20Oslo%20-%20Utskriftvennlig.pdf>

Oslo Metropolitan Area(OMA), (2022, 23. februar.) Stor-Økern Områdeforum. Oversikt: <https://www.oslometropolitanarea.no/omradeforum/stor-okern/>

- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Adm Policy Ment Health*, 42(5), 533-544. doi:10.1007/s10488-013-0528-y
- Perks, H. (2004). 'Exploring processes of resource exchange and co-creation in strategic partnering for new product development', *International Journal of Innovation, Management*, 8, pp. 37–61.
- Perrault, E., Lebisch, A., Uittenbogaard, C., Andersson, M., Skuncke, M.L., Segerström, M., Gleisner, P.S. og Pere, P.P. (2020) *Placemaking in the nordics*. Future Place Leadership, LINK arkitektur and Stiftelsen Tryggare Sverige. <https://futureplaceleadership.com/toolboxes/placemaking-in-the-nordics/>
- Pierce, J., Martin, D. and Murphy, J. (2011) Relational place-making: the networked politics of place. *Transactions of the Institute of British Geographers* 36, no. 1 (2011): 54-70.
- Pinson, D. (2004) Urban planning: an 'undisciplined' discipline? *Futures* 36 (2004) 503–513 doi:10.1016/j.futures.2003.10.008
- Plan- og Bygningsetaten (2018) *Strategisk plan for Hovinbyen*. <https://innsyn.pbe.oslo.kommune.no/saksinnsyn/showfile.asp?jno=2020010672&fileid=9127592>
- Project for Public Spaces (2018) *Placemaking: What if we built our cities around places?*. https://uploadssl.webflow.com/5810e16fbe876ceec6bcbd86e/5b71f88ec6f4726edfe3857d_2018%20placemaking%20booklet.pdf
- Project for Public Spaces. (2007) *What is Placemaking?* Project for Public Spaces, New York. <https://www.pps.org/article/what-is-placemaking>.
- Ramberg, T. (2021) Kunst og kunstnere som byutviklere. I Dahlgren, K., Linderud, T. og Schreiner, K. (Red) *Forankring fryder: En bok om medvirkning i byutvikling og arkitektur*. (Utg. 1, s. 202-2013) Universitetsforlaget.
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important?. *Review of educational research*, 82(3), 330-348.
- Redaelli, E. (2016) *Creative placemaking and the NEA: unpacking a multi-level governance*. *Policy Studies*, 37:4, 387-402, DOI: 10.1080/01442872.2016.1157857
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Roald, I., J. (2021) Medvirkning fra utviklerperspektivet. I Dahlgren, K., Linderud, T. og Schreiner, K. (Red) *Forankring fryder: En bok om medvirkning i byutvikling og arkitektur*. (Utg. 1, s. 124-135) Universitetsforlaget.

Sarooghi, H. Sunny, S. Hornsby, J. Fernhaber, S. (2019). Design Thinking and Entrepreneurship Education: Where Are We, and What Are the Possibilities? *Journal of Small Business Management* 2019 57(S1), pp. 78–93 <https://doi.org/10.1111/jsbm.12541>

Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M., & Cule, P. (2001). Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study. *Journal Of Management Information Systems*, 17(4), 5-36. doi: 10.1080/07421222.2001.11045662

Seidel, V., & Fixson, S. (2013). Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices. *Journal Of Product Innovation Management*, 30, 19-33. doi: 10.1111/jpim.12061

Senge, P. (2006) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*.

Shani, A. B., & Coghlan, D. (2021). Action research in business and management: A reflective review. *Action Research*, 19(3), 518-541. DOI: 10.1177/1476750319852147 (2. utgave) Random House Books.

Stanford Design School (2022) Design Thinking Bootleg (Brosjyre). https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/5b19b2f2aa4a99e99b26b6bb/1528410876119/dschool_bootleg_deck_2018_final_sm+%282%29.pdf

Stephen, P., Osborne and Strokosch, K. (2013) It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management*, Vol. 24, S31–S47 (2013) DOI: 10.1111/1467-8551.12010

Stroh, D. P. (2015). *Systems Thinking For Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results*. Chelsea Green Publishing.

Stroh, D. P. (2015). *Systems Thinking For Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results*. [Skjerm bilde]

Taylor, C., Wilkie, M., & Baser, J. (Eds.). (2006). *Doing action research: A guide for school support staff*. Sage.

Teder, M., E. (2018) Placemaking as co-creation – *professional roles and attitudes in practice*, *CoDesign*. DOI: 10.1080/15710882.2018.1472284

Tvedt, K., A. (2020, 28. oktober) Økern. I *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/Økern>

Van Boven, L., D. Dunning, and G. Loewenstein. 2000. Egocentric empathy gaps between owners and buyers: Misperceptions of the endowment effect. *Journal of Personality and Social Psychology* 79 (1): 66–76.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public management review*, 17(9), 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

Wattanasupachoke, T. (2012). Design thinking, innovativeness and performance: An empirical examination. *International Journal of Management & Innovation*, 4(1).

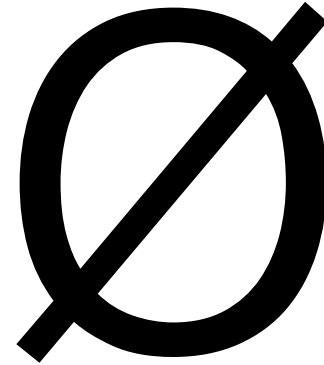
Yngfalk, A (2013 'It's not us, it's them!' – Rethinking value co-creation among multiple actors.

Zeichner, K. M., og S. E. Noffke. (1998). Practitioner research. In *Handbook of research on teaching*, redigert av V. Richardson, 4.utg. Washington, DC: American Educational Research Association.

Vedlegg 1: Prototype 1

Økern skal ta vare på det jordnære og etterstrebe sirkulærøkonomi

- Sirkulærøkonomi i fokus
- Medvirkning og samskaping

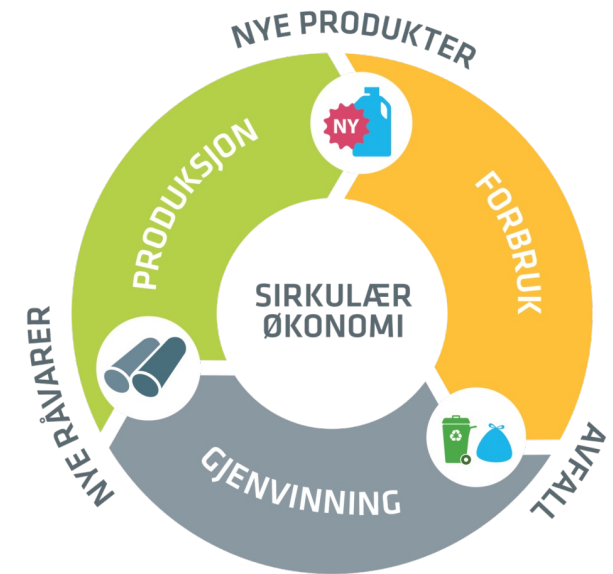


Midlertidighet

- Hvordan kan vi utnytte ubrukte områder på Økern mens man venter på reguleringsplaner og gravemaskiner?
- Hvordan kan dette bidra til å aktivisere området og befolkningen?
- Hvordan kan det midlertidige være med på å forme fremtiden?

Tiltak

- Modulbaserte bygg og rom
- Bruke fjernvarme for å varme opp



Modulbaserte bygg





Modulære rom til
ulik bruk





Uteområder med aktiviteter også på vinterstid



Økern bad – allerede utnyttet midlertidighet





Modulbygg og
testarena





MOLTTO trattoria

Telia Norge

Park / Økern Sentrum
Drift Charging Station

Økern drosjeholdeplass

Økern bad

Ring3

Økernveien

Økernveien

Økernveien

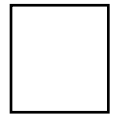
Økernveien

Ulvenveien

Økern Torgv



Skøytebane



Bygg



Platting



Dyrkbar jord



Utnytte området til dyrking av diverse planter - gjøre frukt, grønnsaker, bær og andre nyttevekster tilgjengelig for alle som ferdes og bor på Økern

Losæter, Sørenga

Utviklet av kunstnergruppen
Futurefarmers på oppdrag av Bjørvika
Utvikling



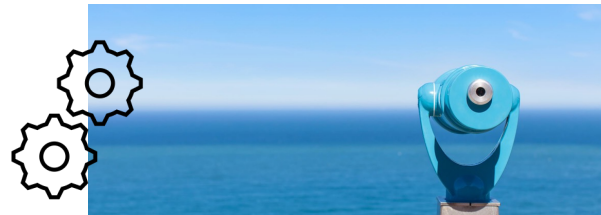


Kunstprosjekt / forening / studenter - engasjeres av noen





Urban living lab + self managed urbanism



Tilbakemeldinger

- Hva er styrkene?
- Hva er svakhetene?

Hvordan kan dette gjennomføres?

- Hvem skal finansiere det? Og hvordan?

Vedlegg 2: Prototype 2

Lokal forankring med internasjonalt preg

- *Økern skal ha den mest internasjonale karakteren i Norge, hvor det er godt å bo, jobbe, være, skape og oppleve*

Synlighet og samskaping

- Hvordan man gjøre Økern mer synlig og attraktivt?
- Hvilke tiltak bør satses på?
- Hvordan kan aktørene på Økern samskape?

Tiltak

- Motor: kulturaktør med regional, nasjonal eller internasjonal status
- Finansieringsmodell
- Samskaping og kommunikasjon: digital plattform

Digital plattform. Verktøy for koordinering av kulturtiltak

Koordinering og samhandling



Motor som kickstarter satsningen

Bredt internasjonalt, billig mattilbud

Produksjon og visning av dans og kultur



Sponsing av kultur

Kan gå i minus. Bidrar til verdi til området

Modell for finansiering = grunnlaget for samarbeid

Utviklet gjennom samarbeid

Kulturinstitusjoner som drivere og motor

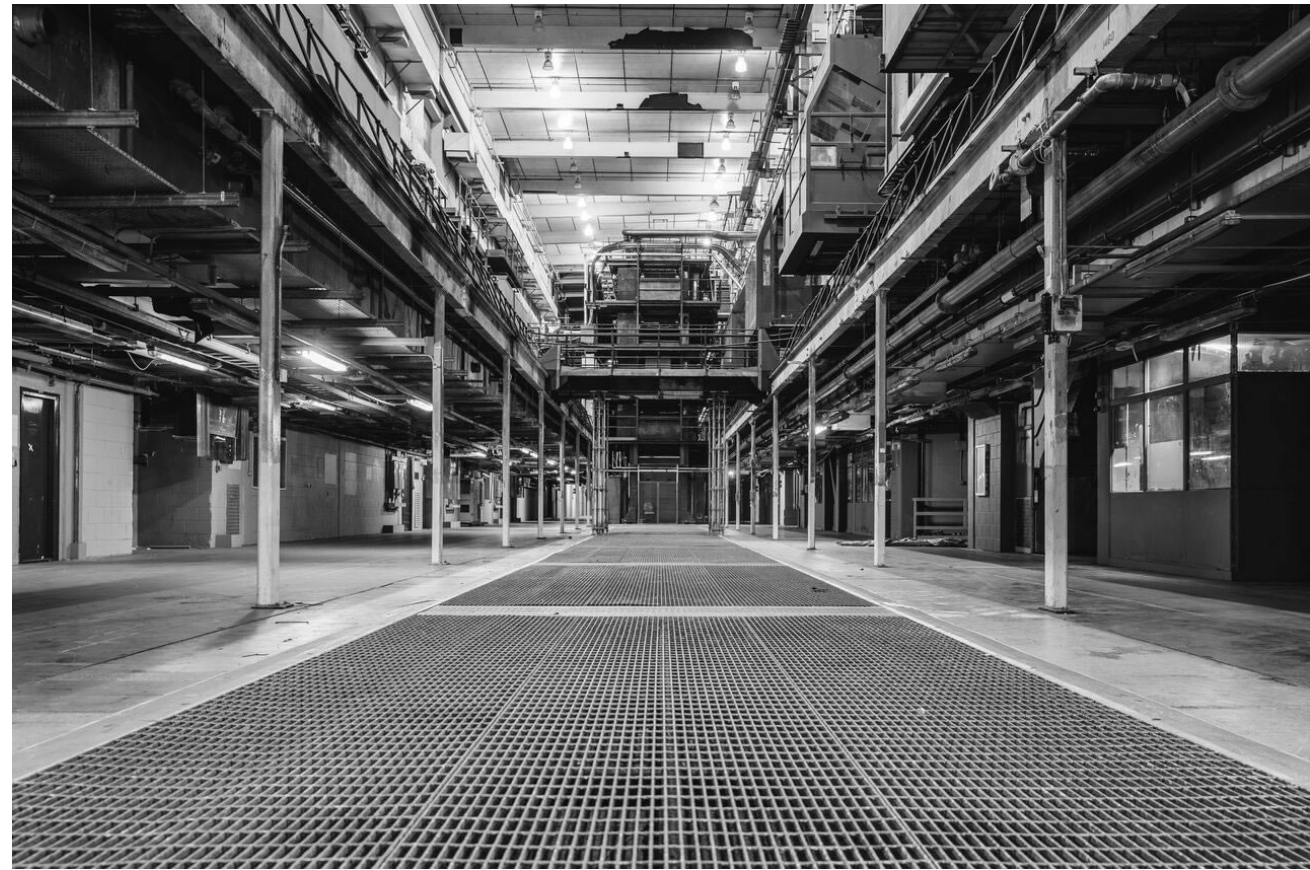
- Vil ha positive ringvirkninger som gjør at det tiltrekker seg andre, mindre kulturaktører



Økerns tynggekraft: Venue ~5000



The Terminal, Houston



Printworks, London

Økerns tynggekraft: signalbygg og musuem



Ringvirkninger



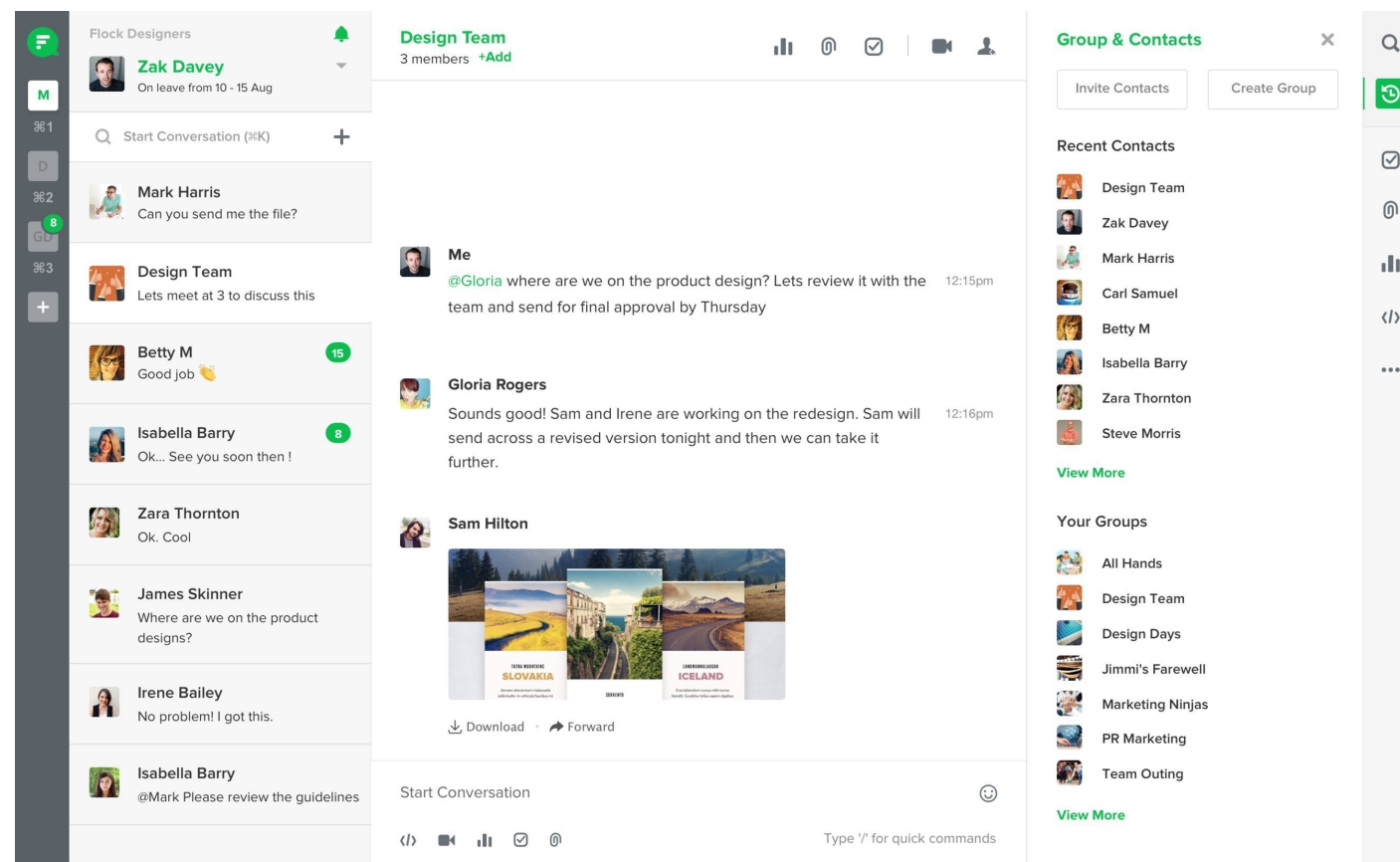
Inkluderende samlingspunkt

Rimelig mat fra hele verden, kaffe, øl, kontorer, frisører...



Digital plattform for samhandling

- Samhandling om tiltak på Økern. Man koordinerer digitalt og samhandler mer effektivt om kulturtiltak og arrangementer på tvers av områdene til de ulike deltakerne i forumet
- Koordinere # som alle kan bruke. # skal være noe man bruker strategisk for å ha en samlet markedsføring av Økern mot markedet
- Slack



Modell for finansiering

- Man går sammen og deler opp ansvaret på alle deltakere som vil dra nytte
- De av deltakerne som utøver kultur i det gitte området får støtte av de som drar nytte av at området blir mer attraktivt for folk å bo og leve der
- Modellen må ha en minstestøtte til de som utøver kultur



Tilbakemeldinger

- Hva er styrkene?
- Hva er svakhetene?

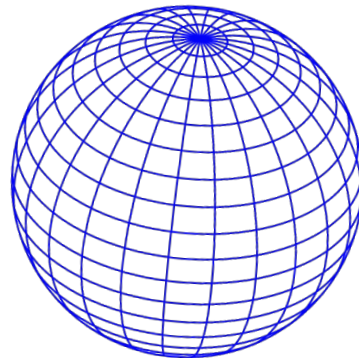
Hvordan kan dette gjennomføres?

- Hva skal til for å få til dette?

Vedlegg 3: Prototype 3

Bli en internasjonal bydel

- *Økern skal bli et sted med tilgang på internasjonal høykultur, i et område med regelsprengende arkitektur, som lever døgnet rundt*



Synlighet og samskaping

- Hvordan man gjøre Økern mer synlig og attraktivt?
- Hvilke tiltak bør satses på?
- Hvordan kan aktørene på Økern samskape?

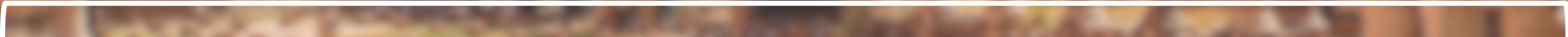
Tiltak

Hovinbyen Sirkulære Oslo som en plattform mellom kommune og private utviklere – underprosjekt som jobber med kunst og kultur i et bærekraftig perspektiv

Kulturforum:
Kunst og kultur i et bærekraftig perspektiv



HOVINBYEN
SIRKULÆRE
OSLO



Oxer Eiendom

Kloden Teater

Lars Ramberg

OBOS

KORO

Kulturetaten

Økern Sentrum

Artist-in-residence

Fremmer kunst av internasjonal kvalitet



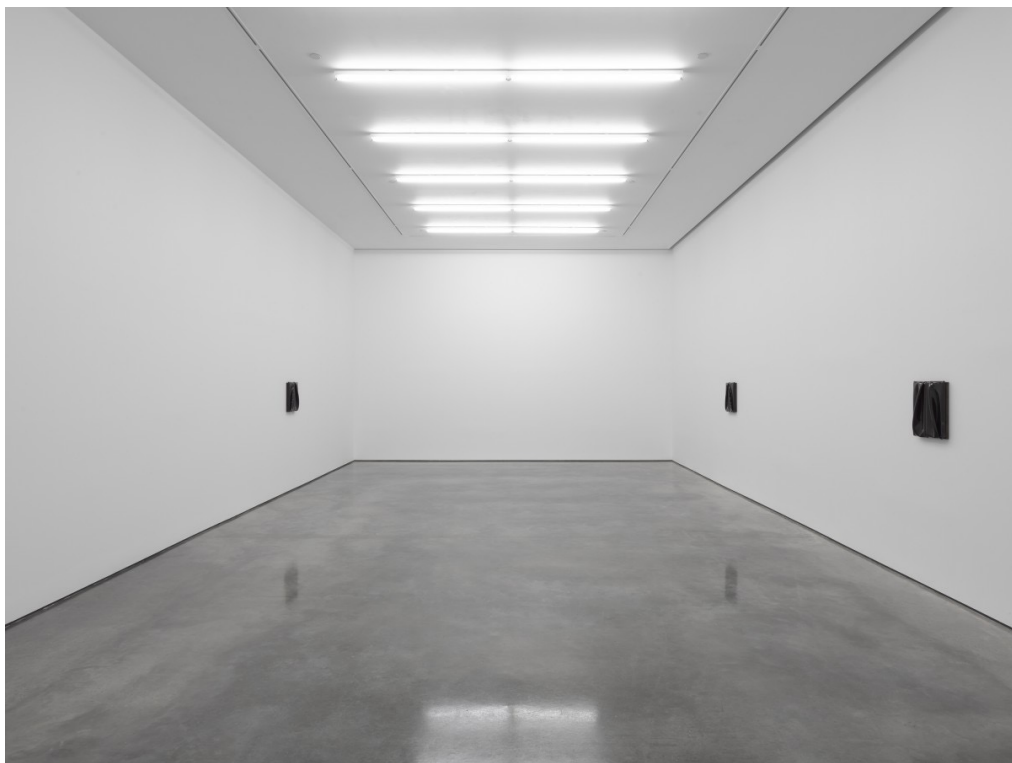
Fragment AS: Kunstnerbolig Hovinbyen

Kulturambasader til Økern

Kontinuerlig flyt av nye mennesker



To motorer



Det midlertidige må være et verktøy for det fremtidige



- En del av prosessen
- Utnytte det midlertidige som en formidler av historie
- Bruke rom

Koble på kunnskapsmiljøer



- Tenke alternativt når man ikke kan flytte et universitet til Økern
- Samarbeide med utdanningsinstitusjoner
- Avse lokaler til AHO
- Folkehøyskole på Økern

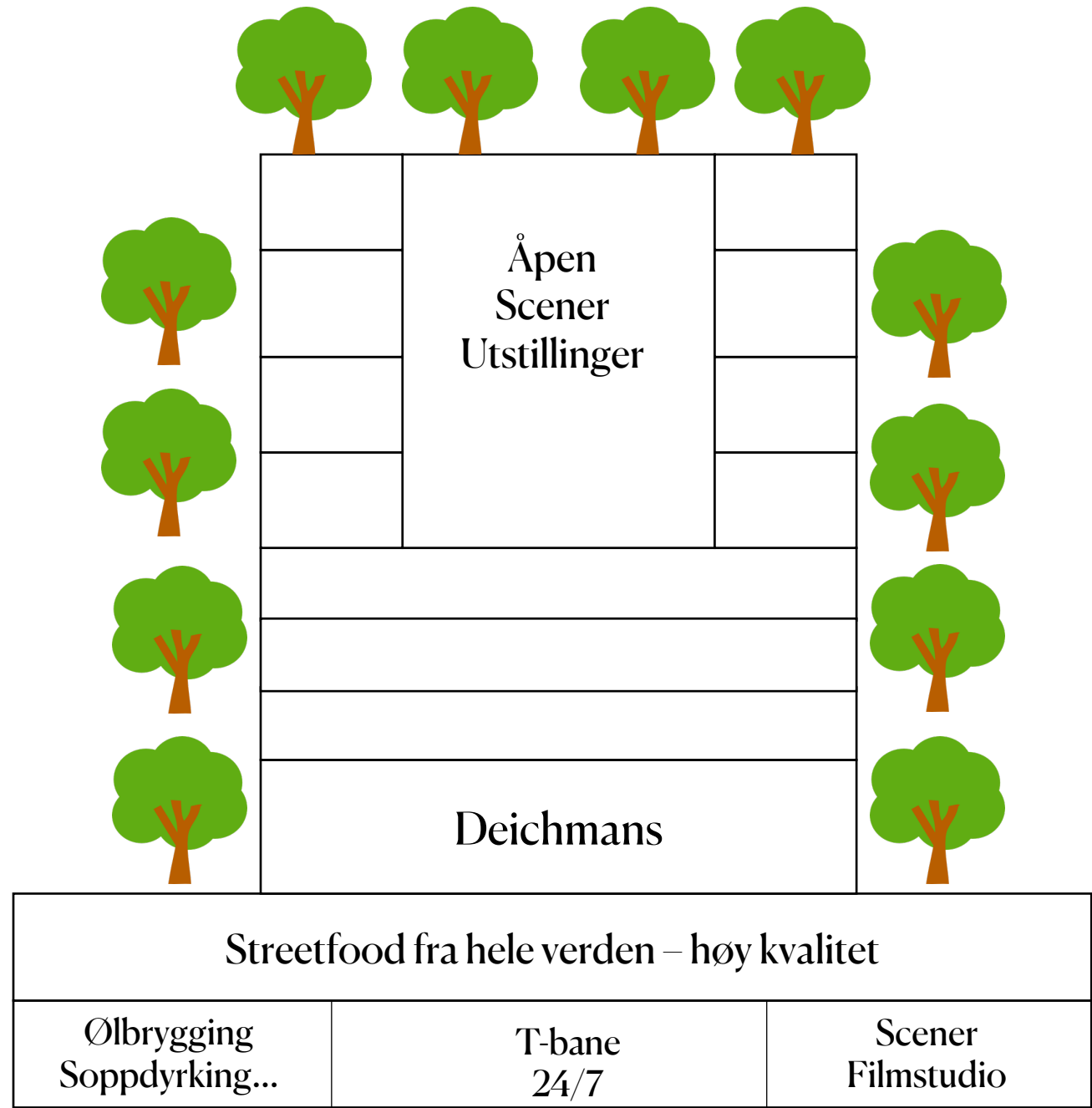
Internasjonale barnehager



Kommunen skal stille strengere krav til utviklere

... men også ha insetiver

- Gulrot fremfor pisk: gi fordeler til utviklere dersom de disponerer næringslokaler til kulturelle formål som har en lokal, sosial og samfunnsnyttig verdi



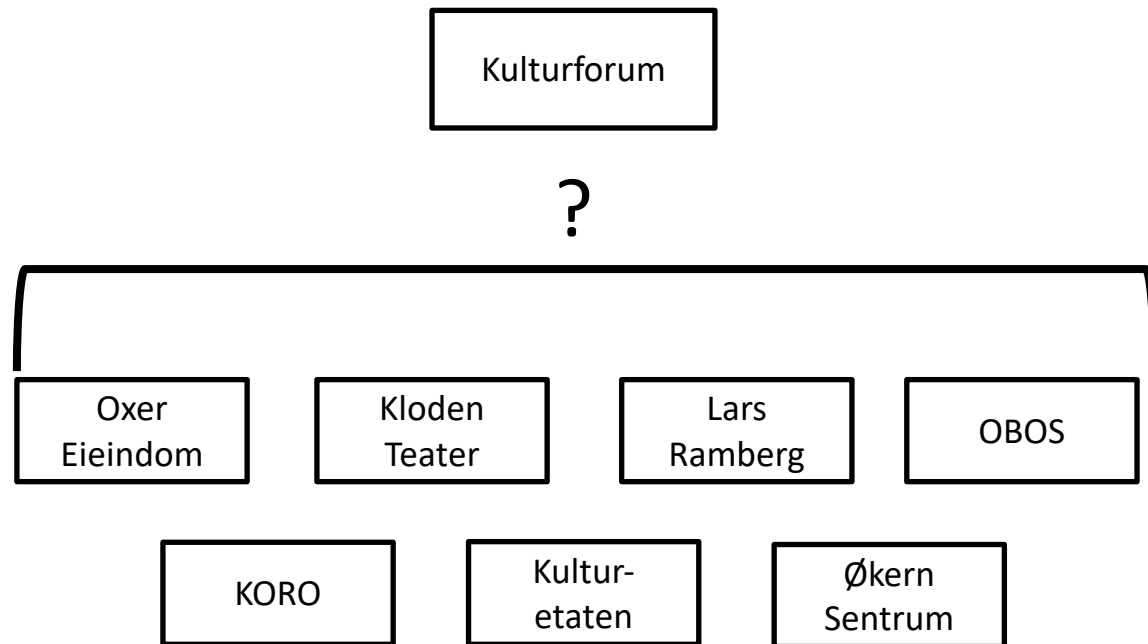
Tilbakemeldinger

- Hva er styrkene?
- Hva er svakhetene?

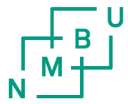
Hva skal til for å få til dette?

Hva er realistisk å få til kortsiktig?

Hva er realistisk å få til langsiktig?



Vedlegg 4: Presentasjon workshop #1



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Workshop #1

*Hvilke barrierer ligger til grunn som
hindrer samarbeid?
Hva er visjonen for Økern?*

Terje Aasmoe Gulowsen og Trym Grydeland, 2. mars 2022



Introduksjon

- Hvorfor er dere her i dag?
 - For å identifisere barrierene ved samarbeid på tvers av hverandre, og enes om hvilke barrierer som vi skal forsøke å løse i neste workshop
 - Utforme en felles visjon for Økern



Agenda



- Introduksjon
- Bryte isen
- Identifisere barrierer ved samarbeid
- “Drømmebriller”
- Enes om felles visjon
- Avslutte

Rammeverk for samarbeid

Det sosiale og kulturelle
tilbudet på Økern
=
Sosial bærekraft



Rammeverk for workshopene

Workshop #1

Workshop #2

Hvor er vi?
Nå-situasjonen
Utfordringsbilde

Hvor skal vi?
Visjonen

Workshop #1

Hvordan kommer vi dit?

Spilleregler

- Ja, og...
- Kroppsspråk
- Arrestering
- “Ikke forstyrre”
- **Post-it lappen** er din beste venn
- Vi passer tiden
- Vær ærlig og åpen



Bryte isen

- Aktivitet 1
 - Navn
 - Hva var din første jobb, og hva lærte du?

- Aktivitet 2
 - I par: fortell dagens baklengs



Tøm hodet

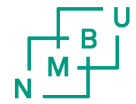
- ↓ Tøm hodet (5 min)
 - ◆ Skriv ned barrierer ved samarbeidsformen i dag, én barriere per post-it lapp
- ↓ Presentere utfordringer for hverandre
- ↓ Tøm hodet (2 min)
- ↓ Presentere nye utfordringer





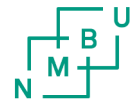
“Det finnes ingen møteplass for de ulike aktørene på Økern, det er bare for grunneierne og etatene”

-Privat aktør



“Aktørene sitter med kortene tett til brystet”

-Privat aktør



*“Hvis det er god sosial bærekraft i en bydel, reduserer man behovet
for sosiale tjenester”*

- Offentlig organ



*Har ikke samarbeidsmodeller mellom offentlig-private med hensyn til
kunst og kultur*

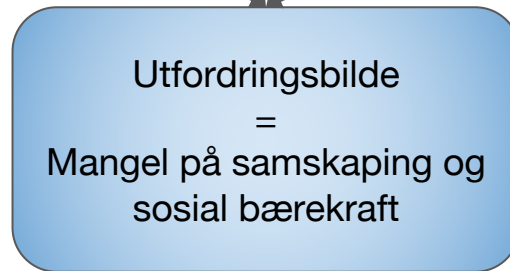
-Offentlig organ

“Hvis det er god sosial bærekraft i en bydel, reduserer man behovet for sosiale tjenester”

Har ikke samarbeidsmodeller mellom offentlig-private med hensyn til kunst og kultur

“Aktørene sitter med kortene tett til brystet”

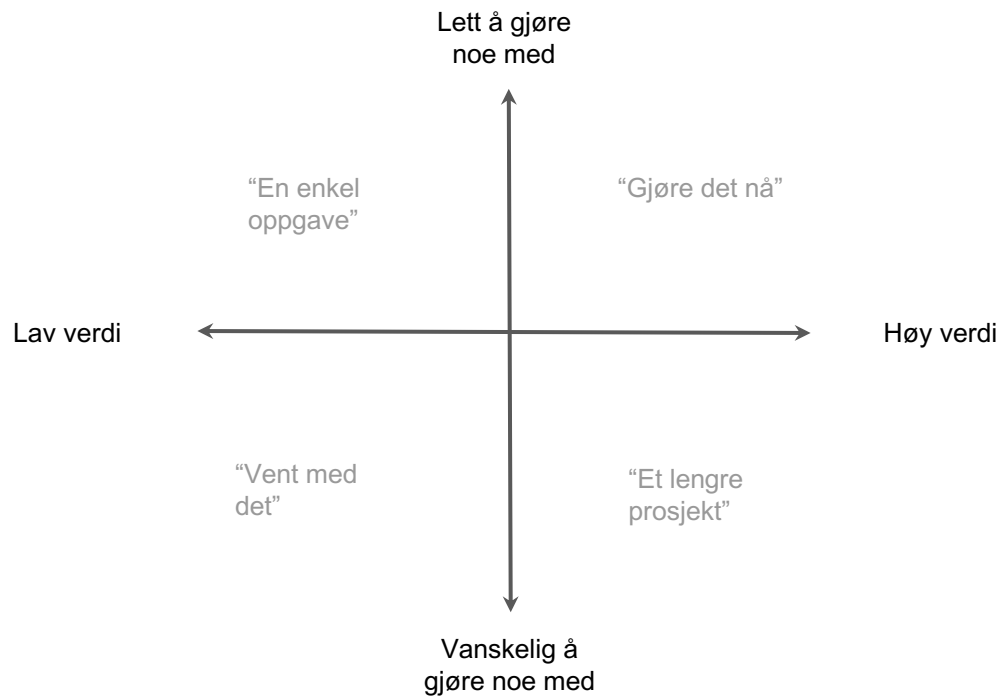
“Det finnes ingen møteplass for de ulike aktørene på Økern, det er bare for grunneierne og etatene”



Våre funn

- Manglende forum for uforpliktende prat om det store bildet
- Ingen *felles* visjon
- Mangel på samspill - ulike insentiver og målsetninger

Prioritere



Historiefortelling



Visjon

- Hva er deres felles visjon for området Økern?



Veien videre

- Neste workshop: onsdag 9. mars
- Utforske hvordan vi kan jobbe med barrierene
identifisert i dag

Hvordan kommer vi dit?



Vedlegg 5: Presentasjon workshop #2

Workshop #2

Hvordan kommer vi dit vi vil?

Terje Aasmoe Gulowsen og Trym Grydeland, 9. mars
2022



Agenda

- Intro
- Visjon
- Kreativt arbeid
- Idémyldring
- Gruppearbeid
- Diskusjon



Hvorfor er dere her i dag?

- Plukke opp tråden fra sist onsdag
- Lage forslag til felles visjon
- Kreativt arbeid med innovasjonsplattformer basert på visjonene



Spilleregler

- Kroppsspråk
- Arrestering
- “Ikke forstyrr”
- Post-it lappen er din beste venn
- Vi passer tiden
- Vær ærlig og åpen
- Tidsbruk
- Dobesøk



Isbryteraktiviteter

- Dagen baklengs
 - Rett deg til sidemannen og fortell dagen baklengs
 - 1 min hver

- Gave
 - Fortell hva den andre personen har gitt deg
 - Gi en detaljert beskrivelse
 - 1 min hver



Visjon

- I grupper
 - Hver gruppe lager én visjon hver
 - Kan være avsnitt eller setning
 - 20 min
- Skal presenteres ved slutten av økten



Gruppe 1

Elin Johansen
Guri Hummelsund
Ditteke Waidelich
Lars-Petter
Pettersen

Gruppe 2

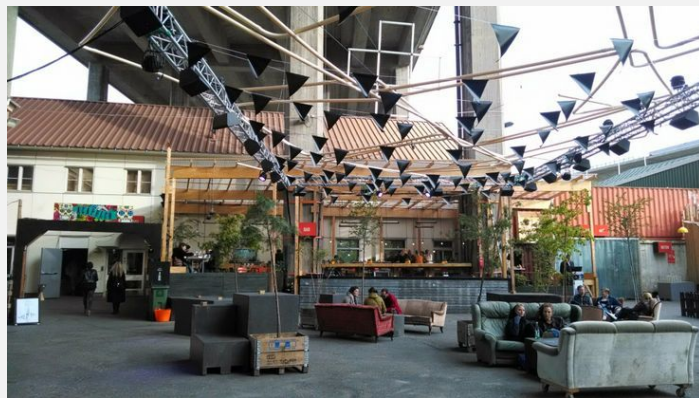
Peter Fossum
Mari Haugen
Truls Ramberg
Lars Bjørnstad

Gruppe 3

Lars Ramberg
Elin Halvorsen
Erlend Ullestad
Mari Sundet

Et bilde av den fremtiden vi søker å skape

Berike livene til
beboere og
besøkende av
Økern gjennom
kulturelle
opplevelser



Stockholm



Brixton, London

Økern skal bli så vellykket
lokalt at det blir skrevet om
det globalt



Brixton, London



Bilbao



Bilbao

Gjennom
samskaping og
kultur skal Økern
være stedet med
best livskvalitet i
landet

Økern skal oppleves som
et sentrum i en by, med
et rikt kulturtilbud som
gjør at du nesten
glemmer at du er i Oslo

Økern skal bli Norges
svar på Bilbao-effekten



Singapore



New York

Økern skal bli internasjonalt kjent for sin transformative innsats som gjør Økern til det bærekraftige og mangfoldige området som folk ønsker å bo og besøke, som et resultat av sine kulturelle muligheter

London



Økern skal være et kulturelt knutepunkt for kultur og kulturproduksjon

Fra visjon til innovasjonsplattform

- Presentasjon av visjon
- Maks 3 min per gruppe





Visjon 1

Visjon 2

Visjon 3



5 min pause

Videre → Kreativ plattform!

- Meget utprøvd og etablert metode innenfor kreativ tenkning og idemyldring
- Ingen telefontid utenom det som er strengt nødvendig



Kreativ plattform - de fire pillarer

- Gi hverandre **trygghet**
- **Konsentrasjon** til å kunne
- **Motivasjon** til å ville
- **Kunnskap og erfaring**
som styrer



Kreativitet

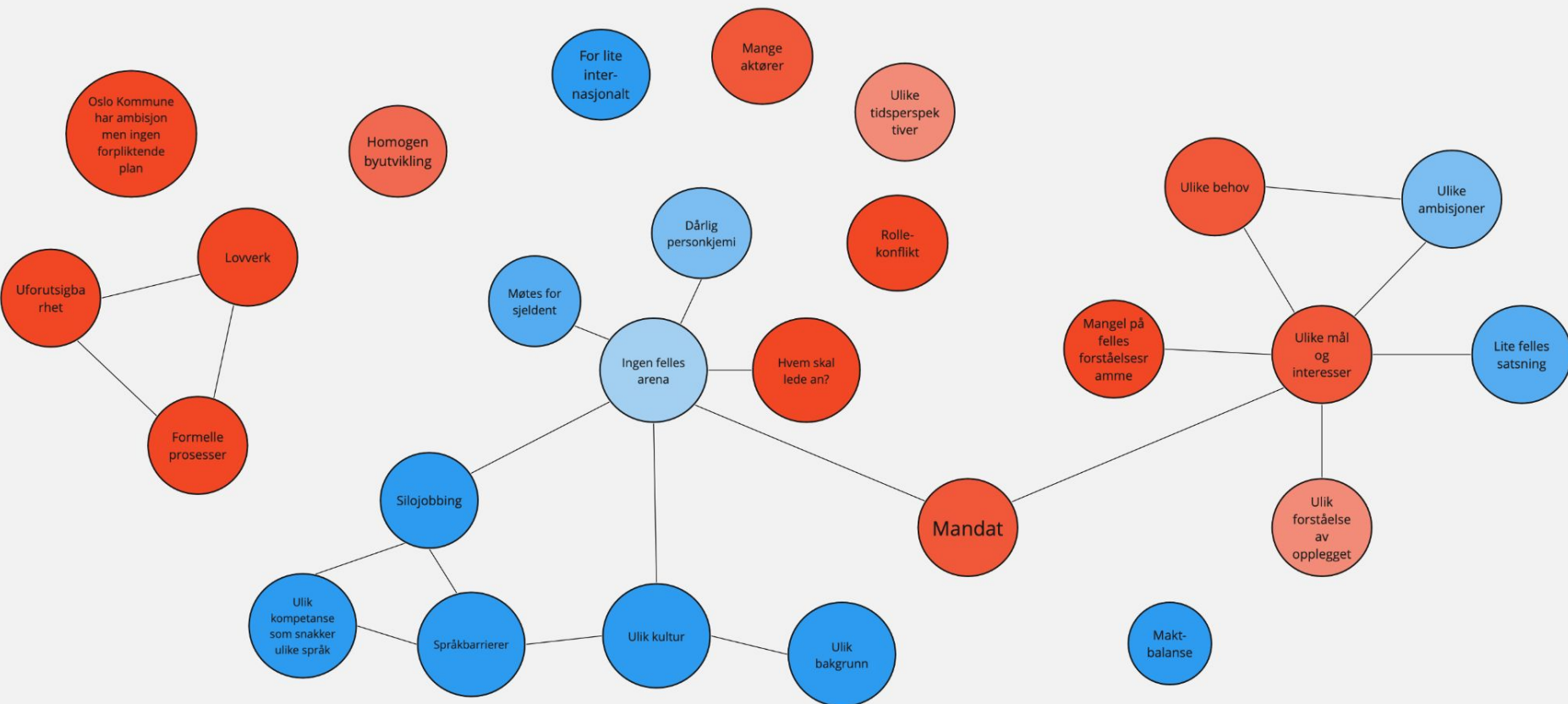
- ❖ Alene vs med fler
 - Man er mest kreativ når man sitter alene. Derfor → 1 til 2 til mange.
- ❖ Innovasjonsarbeid er resultat av kollektiv innsats!



Kreativ plattform - Idémyldring

- Individuell oppgave
 - ◆ Skriv ned absolutt alle mulige løsninger på de felles utfordringer
 - ◆ Ingen idéer er for dumme
 - ◆ Ikke evaluer dem!





Kriterier

1. Ideen må bidra til mer samskaping og samarbeid
2. Ideen må adressere noen av barrierene identifisert
3. Ideen må dekke et behov
4. Ideen må være gjennomførbar



Innovasjonsplattform 1

Hvordan kan vi ta vare på og skape de jordnære verdiene på Økern og samtidig etterstrebe sirkulærøkonomi?

Presenter ideene

- Ta en ide av gangen og heng de på vinduet
- Gi hver ide en presentasjon på 2 sek mens du henger de på vinduet
- Gå rundt å se på alle de andre ideene
 - 2 min



Innovasjonsplattform 2

Hvordan kan man sikre at Økern blir et sted av internasjonal karakter, hvor det er godt å bo, være, skape og oppleve for alle generasjoner?

Presenter ideene

- Ta en ide av gangen og heng de på vinduet
- Gi hver ide en presentasjon på 2 sek mens du henger de på vinduet
- Gå rundt å se på alle de andre ideene
 - 2 min



Innovasjonsplattform 3

Hvordan skal Økern bli et sted med tilgjengelig internasjonal høykultur, i et område med et radikalt arkitekturpreg, som lever døgnet rundt?

Presenter ideene

- Ta en ide av gangen og heng de på vinduet
- Gi hver ide en presentasjon på 2 sek mens du henger de på vinduet
- Gå rundt å se på alle de andre ideene
 - 2 min



Velg dine favoritter

- Gå rundt og se på alle ideene
- Alle plukker ut ÉN ide per rute de mener er mest radikale eller ideene du er mest fascinert av uten å tenke på realisme eller gjennomføring
- Ta med ideene tilbake til gruppa



Ideutvalg

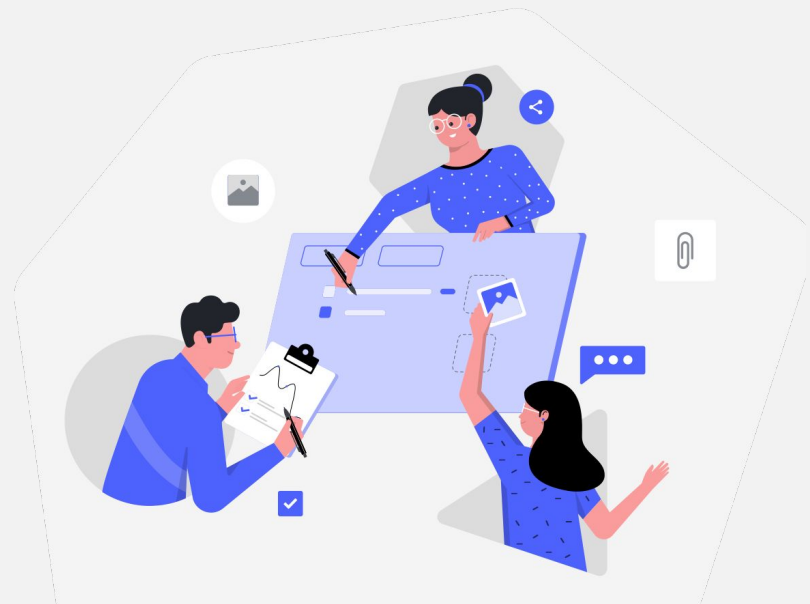
1. Velg ÉN ide og bruk 3 minutter på å beskrive ideen mer detaljert på et A4-ark (Individuelt).
Ideer kan kombineres.
2. Hvert gruppemedlem bruker 1 min på å presenterer sin valgte ide for gruppen
3. De som ikke presenterer kommer med tilbakemeldinger på muligheter de ser i ideen og stiller åpne spørsmål
4. Den som 'eier' ideen skriver ned nøkkelord og nye muligheter for ideen
 - Hvert gruppemedlem får 4 minutter til å presentere ide og lytte til tilbakemeldinger
5. Gruppen stemmer for hvilken ide de vil jobbe videre med ved å plassere ubrukte post-it lapper på ideen de liker best. Den ideen med flest post-it lapper går de videre med å utvikle.
 1. 3 lapper per person

Dingman/-woman

- Det gis en kort presentasjon av ideen fra ide-eieren til de andre på teamet, så snur ideeieren seg og setter seg med ryggen til de andre
- Idéeier sitter med ryggen til de andre i teamet og lytter til samtalen som foregår mellom de andre i gruppen som diskuterer ideen (innspill på hvordan man gjør den mer interessant, handler om å gi respons for videre utvikling, husk regler: ikke kritisere ideen, bruk gjerne ord som: «hva om», «spennende om»)
- Idéeier skal bare lytte og utdype ideen med stikkord fra samtalen som foregår mellom de andre deltakerne (det er ikke lov å ta del i samtalen) (ta notater)
- Den som eier ideen får bare lov til å avbryte hvis ideen blir evaluert eller kritisert (ikke lov til å si nei) ved å si "DING" eller ved å be om en ny retning ved å si "Start på nytt"
- Bytt etter 5 minutter

Gruppearbeid

- Jobb med å videreutvikle ideen dere har plukket ut
 - Utforsk alle muligheter. Tenk radikalt og langsiktig. Husk at det overordnede målet er å finne måter som gjør at dere sammen kan gjøre Økern til et best mulig sted på alle mulige måter.
 - Illustrer og visualiser ideen på A2 arket
- Lag en pitch av ideen som skal presenteres for resten på slutten av dagen. Ideen skal illustreres og presenteres på et A2 ark.

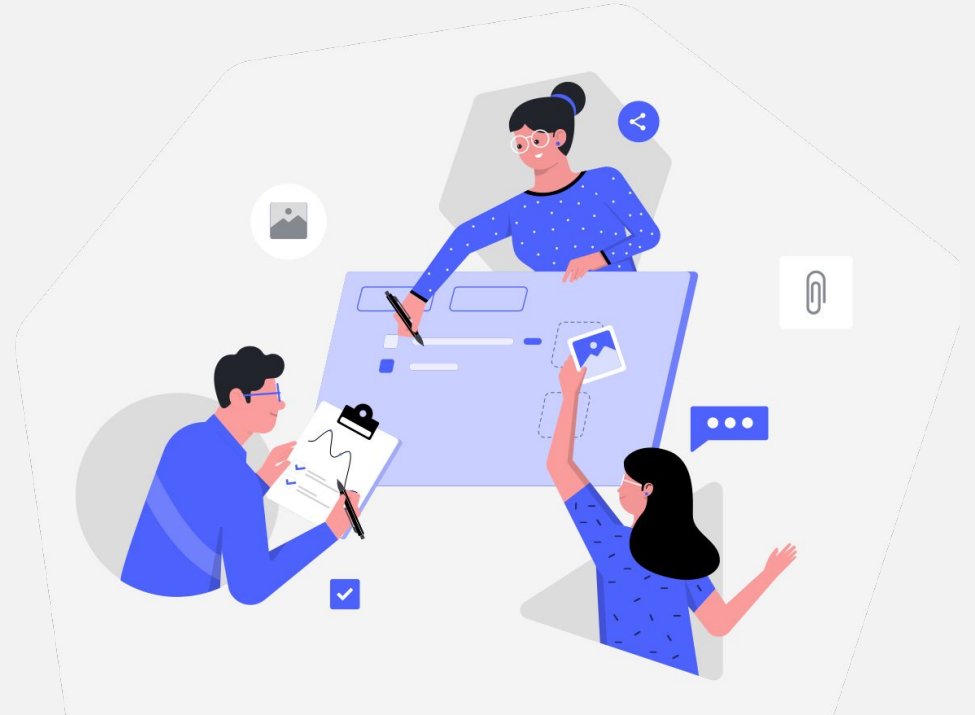


Gruppearbeid →

- Bruk tiden på å utforme og videreutvikle idéen.
- Illustrer og visualiser så mye dere kan.

→ Lag en pitch av ideen som skal presenteres for resten på slutten av dagen. Ideen skal illustreres og presenteres på et A2 ark.

Vi tar tiden.



Presenter ideen

- Hver gruppe bruker 5 minutter på å presentere ideen

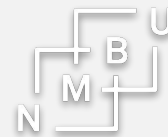


Avstemning

Hvilken ide vil dere gå videre med?



Hva skal til for å få til dette?



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet



Vedlegg 6: Oversikt over barrierer fra fase 1

	OBOS	Økern Sentrum	KORO	Kulturetaten	Bydel Bjerke	Kunstner	Tårnet Kulturarena	Kloden	PBE	Kunstner	Innovasjonsdistrikt Hovinbyen
	Lite kompetanse på kultur, må derfor jobbe med noen som er bedre på det.	Private ønsker mer tilrettelegging av kultur fra offentligheten	Utfordringen til prosjektet er å få mer ideo utvikling. At det ikke blir bare blir et kulturevent, men fletter inn ideen tidlig.	Vanskelig å identifisere kulturbehov	Sosiale strukturer er mangefulle	Folk vet ikke hva de skal forvente av kunstnere. Uklart og vanskelig å vite hva de bidrar med.	Lite samspill mellom de ulike aktørene innad i tårnet	Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	mangel på samarbeid mellom ulike etater	Uvitenhet / Lite forståelse for kunstner og kunstens rolle	Kommunen jobber for mye silo
	Hvor mye penger skal man bruke på kultur?	Svakhet i samarbeid	Planene som blir godkjent hos PBE blir rammeverket for utbyggingsprosjektet. Det er få aktører som er involvert i den prosessen	Har ikke en behovsplan for kultur	Organiseringen i kunsten skal påvirke byutviklingen.	Har man en visjon bør den være over 50 år. Ikke 4.	Av de 7-8 stykkene som sitter i styret kommer ingen fra kultursektoren. MEN de kan garantere at det vil være noen inne herfra på et punkt i prosessen.	Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt	Kunstnere kommer kun inn som en attraksjon, som en vare	Stor utfordring: det er for mye å gjøre
	Hvilke lokaler passer?	PBE og Bydelen prioriterer ikke kultur, er mer som ønskeliste		hvor dan kompetansen i kunsten skal påvirke byutviklingen.	En del ensomhet blant befolkningen. Mangel på deltakelse	Har ikke involvert en kunstner i et stedsutviklingsprosjekt tidligere. Dermed er det uklare forventninger	Ingen strategi rundt samarbeid, bare de vanlige forårene med grunneiere	Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt	Blir ikke involvert i utviklingen av Kabelgata	Manglende samspill - ulike insentiver og målsetninger
	Hvordan gjøre det mest mulig attraktivt for folk å flytte dit?	Største utfordring: mangel på forutsigbarhet fra Oslo Kommune. Får ikke tydelig og tidlig nok avklaringer.	Uforutsigbarhet tilknyttet kultur fra offentligheten - ønsker Deichman men er en lang prosess fra offentligheten for å lande det. Vanskelig å planlegge tilbud når det ikke er noe svar.	Mye private grunneiere i Hovinbyen, som gjør det vanskeligere å fylle arealer med kultur	Utbyggere fokuserer ikke nok på lokalsamfunnet	Tenke mer irrasjonelt! Eiffeltårnet er et produkt av ekstremt irrasjonell tankegang, men er nå et unikt symbol for Paris.	Var noe samarbeid i regi av PBE som het Urbact, men dette falt fra	Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt	Uvillig til å jobbe med en prosjektleder som blir bindeleddet mellom kunstnere og kommersielle aktører	Samhandling mellom privat og offentlig er dårlig. Ulike insentiver
	Utfordrende med kommunen som vil inn på deres områder for å bygge skole.	Prøver å ta medvirkning på alvor men det er ikke et godt system for det.		Er kun involvert med kultur og kunstperspektivet i byutviklingsprosesser de er direkte koble opp mot	I dagens plan og bygningslov er det ingenting som sier at de skal bygge eller legge til rette for kultur og liv.	Tenke mer omvendt! elimineringsmetode. Hva er det Oslo mangler som andre storbyer har? På denne måten komme frem til hva Økern kan ha av tilbud.	Ønsker seg aktørfora da det ikke finnes noe møteplass for de.	Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt	Vanskelig å trekke folk til Økern	Aktørene holder kortene tett til brystet
Utfordringer	Vanskelig kommunikasjon med kommunen som ikke er tydelige nok i kommunikasjonen sin.	Prøver å ta medvirkning på alvor men det er ikke et godt system for det.		Har lite virkemidler for å sikre kultur i byutvikling	Har ikke samarbeidsmodeller mellom offentlig-private med hensyn til kunst og kultur		Mye mer administrativt arbeid ved å leie ut til en kulturaktør (typ kunstner) enn å leie ut til en SMB med 15 ansatte.	Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		Næringslivet er ikke gode nok til å etterpørre kunnskap og kompetanse. Næringslivet mangler kompetanse for å vokse.
	Ting tar lang tid med kommunen som skaper lite forutsigbarhet			Har lite virkemidler for å sikre kultur i byutvikling	Har ikke samarbeidsmodeller mellom offentlig-private med hensyn til kunst og kultur		Vanskelig å finne frem på Økern.	Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		
	Alltid vanskelig å få folk til å benytte seg av lokalene.			Private utviklere trenger flere tydelige forslag og føringer på hva og hvordan man utvikler kultur.			Utfordring med nærliggende fiskemottak og haraldrud. Lukt!	Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		
	Meget lite snakk om kultur og kunst i forumene som allerede eksisterer.							Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		
	Folk holder kortene tett til brystet i samarbeidsforum							Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		
	Samarbeider kun ved behov uten klare strukturer							Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		
	Metene blir veldig stramme og ingen sier hva de egentlig mener. kan ha sittet i dialog i 5 år hvor ingen har rørt hva de mener og dermed kastet bort masse tid							Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		
	Ønsker seg mer frie og åpne møter med rom for å si hva man vil uten så store konsekvenser							Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		
	PBE foreslår forandringer underveis i planleggingen							Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		
	Etatene stoler ikke på hverandre. Gode initiativer i en etat kan bli drept i en annen.							Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		
	Begrenset kapasitet i PBE							Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		
	Mangler noen tydelig visjon for hva som skal være på området i fremtiden							Møte mellom kunst og kapital: eiendomsutviklere er ute å tjene penger mens kunstens formål er ikke kommersielt drevet	Mangel på tid og ressurs internt		

Vedlegg 7: Innsiktsbok

Innsikt fra dybdeintervjuer

Nøkkelutfordringer

- Uforutsigbart å forholde seg til kommunen
- Lang behandlingstid
- Manglende forum for uforpliktende prat om det store bildet
- Ingen *felles* visjon
- Mangel på samspill - ulike insentiver og målsetninger

Kunstner i Kulturtårnet

Eiendomsutviklerne ser på kunstnerne som noe de kan selge for å få oppmerksomhet rundt prosjektene sine.

“Kunstnere kommer inn i et område som en attraksjon”

“Å ha en dyktig prosjektleder som f.eks. Anne Beate er ekstremt viktig”

“Vanlige folk er ikke oppdratt til å forstå kunst som kunstnerne selv”

Kunstner

*Tenke mer irrasjonelt!
Eiffeltårnet er et
produkt av ekstremt
irrasjonell tankegang,
men er nå et unikt
symbol for Paris.*

“Det er meget uklare forventninger til hva en kunstner bidrar med, derfor vanskeligere å planlegge med denne type aktører”

“Jeg skal ikke være icing on the cake, men være med bake kaka.”

Innovasjonsdistrikt Hovinbyen

Hvis jeg hadde vært diktator hadde sagt dere må samarbeide, dere må gjøre på denne måten. Får ikke lov til å bygge hvis du ikke investerer i innovasjon, bygger bærekraftig, setter av så mye areal næring osv.

Det er flere barrierer som vanskeliggjør samarbeidet på Økern i dag. Med ulike målsetninger og insentiver holder aktørene kortene tett til brystet og begrenser seg til å dele informasjon.

Privat eiendomsutvikler

Vi kan sitte i dialogmøter i 5 år og kommunen har ikke røpet hva de mener og dermed kaster man bort tid.

Det er langstrekkelig å forholde seg til kommunen. Prosessene tar for lang tid. Det er en utfordring at møtene med PBE har en formell struktur på møtene som fører til at partene ikke sier det de mener. Det er ikke rom for å snakke fritt.

Privat aktør på Økern

Det finnes ingen møteplass for aktørene på Økern, er bare for grunneierne og etatene.

Det er vanskelig å samarbeide med andre aktører på Økern når det ikke er et forum for det. Savner et forum hvor man kan idemyldre og snakke om det generelle i området, alt fra den lille kafeen på hjørnet til de store tingene.

Oppsummering: utfordringer for private aktører

- Vanskelig å få folk til å benytte seg av næringslokalene
- Klarer ikke få tydelige avklaringer fra kommunen
- Mangel på tydelig visjon for området i fremtiden
- Aktører sitter med kortene tett til brystet. Ønsker ikke å dele informasjon
- Lite samarbeid med andre private aktører. Ingen strategi for det
- Mangel på uforpliktende forum hvor man kan snakke sammen
- Burde vært mulig å jobbe mer iterativt mot kommunen
- Medvirkningen fra folket blir bare lagt i en skuff

Oppsummering: utfordringer for offentlige instanser

- Mangel på sosiale strukturer
- Mangel på samarbeid og kommunikasjon på tvers av etatene
- Utbyggere fokuserer ikke på lokalsamfunnet
- En del ensomhet i befolkningen i Bydel Bjerke
- Har ikke behovsplan for kultur / vanskelig å identifisere kulturbehovet
- Har lite virkemidler for å sikre kultur i byutvikling
- Har ikke samarbeidsmodeller mellom offentlig-private med hensyn til kunst og kultur
- Mangel på tid og ressurser