

# Fremtidsmuligheter for faglig klynge KAMD (**K**unst – **A**rkitektur – **M**usikk og **D**esign)

Hva kan fremme og hemme utviklingen av KAMD?

Trondheim 2. april 2020

NTNU  
Norges  
teknisk-naturvitenskapelige  
universitet  
HR- og HMS-avdelingen  
Faggruppe for kompetanse- og  
ledelsesutvikling



KAMD-workshop 31. januar 2020.

## Rapport

# Fremtidsmuligheter for faglig klynge KAMD

Hva kan fremme og hemme utviklingen av KAMD?

**VERSJON**

2

**DATO**

2. april 2020

**FORFATTER(E)**

Kari Skarholt og Kristin Skjeldestad,  
HR- og HMS-seksjonen NTNU, faggruppe for  
kompetanse- og ledelsesutvikling

**ANTALL SIDER OG VEDLEGG**

29 sider, 2 vedlegg

**OPPDRAGSGIVER(E)**

Carl Fredrik Lutken Shetelig, AD-fakultetet  
Anne Kristine Børresen, HF-fakultetet

**SAMMENDRAG**

Denne rapporten presenterer funn fra studien om «Fremtidsmuligheter for faglig klynge KAMD». KAMD (Kunst – Arkitektur – Musikk – Design) er én av åtte faglige klynger i NTNUs campusutvikling. I følge rektorvedtak (27.03.2019) om faglig lokalisering er det anbefalt at KAMD skal samlokaliseres i Høyskolebakken. Formålet med denne studien har vært å kartlegge hva medarbeiderne ved AD-fakultetet og HF-fakultetet (IMU og IKM) ønsker å oppnå med KAMD og utfordringer de ser kan oppstå. Bakgrunnen for dette var å forberede organisasjonen og involvere ansatte i å mene og påvirke hva KAMD skal bli og at grunnlaget for faglig samvirke blir best mulig i den videre planleggingen av KAMD. Grunnlaget for rapporten er en intervjuundersøkelse som ble gjennomført i oktober 2019, der alle grupper/roller i KAMD-organisasjonen var representert. I januar 2020 ble det så gjennomført en workshop der alle ansatte og student-tillitsvalgte ble invitert.

Funnene fra intervjuundersøkelsen og innspill fra workshopen viser at det er mange som har tro på KAMD og at man er positiv og ser faglige muligheter og synergier på tvers av fagmiljø. Samtidig er det knyttet usikkerhet og bekymringer hos flere om hva KAMD skal være, hvordan etablere KAMD og hva som er meningen med KAMD.

Intervjuundersøkelsen er utført av HR- og HMS-avdelingen NTNU v/faggruppe for kompetanse- og ledelsesutvikling på oppdrag fra dekanene ved AD og HF. NTNU Campusutvikling har vært med i planlegging og gjennomføring av aktivitetene i prosjektet.

**UTARBEIDET AV**

Kari Skarholt, seniorrådgiver, Faggruppe for  
kompetanse- og ledelsesutvikling

**SIGNATUR**

**KONTROLLERT AV**

Kari Rueslåtten, faggrupeleder for  
kompetanse- og ledelsesutvikling

**SIGNATUR**

**SIGNATUR**

**GODKJENT AV**

Carl Fredrik Lutken Shetelig, dekan for AD  
Anne Kristine Børresen, dekan for HF

# Historikk

**VERSJON**

2

**DATO**

2. april 2020

**VERSJONSBEKRIVELSE**

Kontrollert og godkjent rapport.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b>	<b>5</b>
1.1 Formål med intervjuundersøkelsen	5
1.2 Hva er KAMD?	5
1.3 Prosessen med KAMD	5
1.4 Hvorfor KAMD?	6
<b>2. Organisering</b>	<b>7</b>
<b>3. Gjennomføring og datainnsamlingsmetoder</b>	<b>7</b>
3.1 Kvalitative intervju	8
3.2 Tilbakemeldinger etter presentasjoner	9
3.3 Workshop	9
<b>4. Resultater</b>	<b>10</b>
4.1 Ønsker for KAMD som er nytt og annerledes	11
4.2 Samarbeid i dag og i morgen	11
4.2.1. Dagens samarbeid	12
4.2.2. Fremtidig samarbeid	13
4.4 Hva kan fremme utviklingen av KAMD	14
4.4.1 Bli bedre kjent	14
4.4.2 Ledelse og medvirkning/medbestemmelse	15
4.4.3 Tverrfaglig samarbeid	15
4.4.4 Felles kultur og faglig identitet	16
4.4.5 Knutepunkt på campus - og vindu mot byen	18
4.5 Meningen med KAMD	19
4.6 Hva kan hemme utviklingen av KAMD	20
4.7 Samlokalisering i KAMD-bygget	21
4.7.1 Fellesarealer	22
4.7.2 Spesialrom	22
4.7.3 Biblioteket	24
4.8 Trender	24
<b>5. Diskusjon: Hvordan lykkes med KAMD?</b>	<b>25</b>
<b>6. Konklusjon</b>	<b>27</b>
<b>7. Referanser</b>	<b>28</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide</b>	<b>29</b>
<b>Vedlegg 2: Tema på workshop</b>	<b>30</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Formål med intervjuundersøkelsen

Formålet med intervjuundersøkelsen/gruppeintervjuene var å få et grunnlag for og en forståelse for hva ansatte og studenter ønsker å oppnå med den faglige klyngen KAMD på tvers av fakultet og institutt, med fokus på hvordan man best kan lykkes med ønsket utvikling og hva som er utfordringene for å oppnå dette.

Formålet med gruppeintervjuene var i tillegg å forberede og modne organisasjonen på hva KAMD skal være og hva det betyr i praksis når seks institutt skal samlokaliseres og samarbeide på tvers av fagmiljø.

Resultatene fra denne kartleggingen skal være et underlag til det videre arbeidet med programmering og prioriteringer i byggefasen, i samarbeid med Statsbygg.

## 1.2 Hva er KAMD?

KAMD-klyngen er én av åtte faglige klynger i NTNUs campusutvikling. Faglig lokalisering i samlet campus skal støtte opp under etablert samarbeid og bidra til å forsterke synergien mellom fagmiljøene i en klynge, og for KAMD handler det om en geografisk samlet tverrfaglig klynge for **Kunst, Arkitektur, Musikk og Design** (Delrapport 3, Faglig lokalisering i et samlet campus, 14.12.18).

KAMD-klyngen omfatter hele fakultetet for arkitektur og design (AD): Institutt for design (ID), Institutt for arkitektur og teknologi (IAT), Institutt for arkitektur og planlegging (IAP), Kunstakademiet i Trondheim (KIT) og to institutter fra Det humanistiske fakultet (HF): Institutt for musikk (IMU) og Institutt for kunst- og medievitenskap (IKM). KAMD er et foreløpig navn på denne faglige klyngen.

KAMD består av «skapende fagområder», som har felles interesse for «nær tverrfaglighet» med likhetstrekk i metodisk tilnærming, felles evne til å skape bro mellom kunst og teknologi, samt felles fortrolighet med estetikk og kompleksitet (notat fra AD til rektor, 04.02.19).

## 1.3 Prosessen med KAMD

Det har vært jobbet lenge med samlokalisering av KAMD for å oppnå synergier og økt samarbeid mellom kunst og vitenskap ved NTNU. Arbeidet startet allerede i 2006, med ulike høringsinnspill til faglig lokalisering. Her er en oversikt over prosessen frem til dags dato:

- Ideen om KAMD stammer fra NTNU campusprosess i 2005-2006 der Kunst, Arkitektur og Musikk (KAM) ble anbefalt samlokalisert. «Kunst- og Medievitenskap» ble fasett inn i prosjektet under utarbeidelse av mulighetsstudien som ble bestilt av rektor i 2011 og levert 2013. «Design» ble fasett inn i prosjektet etter å ha bli fusjonert med Arkitektur og Billedkunst. Prosjektet har etter dette hatt arbeidstittel «KAMD». Prosjektet er forankret i diverse allmøter, fakultetsstyremøter, NTNU-styresaker, planer og vedtak i Trondheim kommune, arbeidsgrupper, mulighetsstudier, studentarbeider, mm.
- Arbeidsgruppe H17–H18 med deltagere fra AD og HF (inklusive åpning for tvil om dette er en god ide, samt undersøkelse av alternative lokaliseringer). Arbeidsgruppens notat om «Campus-knutepunkt for skapende disipliner og kunstfag» (KAM, 10.10.2017)

- Januar 2019: Høringsinnspill fra alle institutt + studentråd til faglig lokalisering
- Beslutning for faglig lokalisering: KAMD i Høyskolebakken
- Statsbudsjettet 2020: «Ein ny campus i nærleiken av eksisterande bygningsmasse på Gløshaugen skal legge til rette for eit tverrfagleg og samlande universitet. Dei humanistiske og samfunnsvitskaplege miljøa skal flyttast frå Dragvoll, og kunst-, arkitekt- og musikkutdanningane skal flyttast frå spreidde miljø i sentrum av byen. Ei samling av campus bidreg til betre kvalitet i utdanning, forskning, innovasjon, kunst og formidling.»
- Høsten 2019: Intervjuundersøkelse om fremtidsmuligheter for KAMD: Gruppeintervju med ansatte ved AD og HF som kartlegger ansattes og lederes oppfatninger om og ønsker for KAMD. Studentene gjennomførte en egen workshop om fremtidsmuligheter for KAMD.
- Presentasjon og diskusjon av resultater fra intervjuundersøkelsen i ulike fora:
  - LOSAM ved AD og HF
  - Allmøter ved AD og HF (IMU og IKM)
- Åpen workshop for ansatte og studenttillitsvalgte ved AD og HF: World Café gruppediskusjoner om hva ansatte og studenter ønsker at KAMD skal bli og hvordan KAMD kan realiseres

Etter anbefaling om lokalisering av faglig klyng KAMD i Høyskolebakken, er KAMD nå inne i en fase om hva som er mulighetene og hvordan realisere KAMD. Intervjuundersøkelsen og workshopen har lagt vekt på dette.

#### 1.4 Hvorfor KAMD?

Intensjonen er at «knotepunktet KAMD skal være en av NTNUs tverrfaglige smeltedigler der estetiske fag, profesjonskunnskap og vitenskapelige metoder brytes og skaper ny kunnskap for et bærekraftig samfunn» (notat fra Arbeidsgruppen 10.10.2017).

Fagmiljøene som utgjør KAMD er i dag spredt på Gløshaugen, Dragvoll og i sentrum av Trondheim (Olavshallen og det tidligere Stentofonbygget). I NTNUs campusutvikling er KAMD besluttet samlet og lokalisert i Høyskolebakken (fra Studentersamfundet og opp mot Grensen-området). Samlokalisering av KAMD skal bidra til «økt kvalitet, attraktivitet og impact for utdanning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, innovasjon og samarbeid med arbeidslivet» (notat fra Arbeidsgruppen, 10.10.2017). De skapende fagområdene ser store fordeler ved å være samlokalisert for «nær tverrfaglighet» samtidig som at man er lokalisert i nærheten av øvrige fagområder ved NTNU for bredere tverrfaglig samarbeid (notat fra AD til rektor 04.02.2019).

Resultatet fra arbeidet med KAMD frem til beslutning om lokalisering beskrevet over, danner grunnlaget for hva som er de grunnleggende idéene med KAMD. Fagmiljøene fra AD og HF har underveis i prosessen bidratt med hva som er visjonen og meningen med KAMD.

De grunnleggende idéene med KAMD er følgende:

- **Konsentrasjon av NTNUs skapende disipliner:**
  - Skape en **kritisk masse** som synliggjør NTNUs «making disciplines» (skape verk, prototyper eller produkter i form, rom eller tid)
- Gi kraft til NTNUs strategiske mål – **bro mellom kunst og vitenskap**
- Være NTNUs «**ansikt utad**»

- Skape tettere og enklere **samarbeidsflater** mellom skapende disipliner
- Dele **felles infrastruktur** som laboratorier, verksteder, studio, fremvisningsarenaer
- Engasjere et **eksternt publikum** - lokalisert i urbant område
- Muliggjøre **tverrfaglig samarbeid** - nært andre fagmiljø på campus
- **Knutepunkt** i NTNUs campus som inviterer både byens og NTNUs befolkning til både fremvisninger og til aktivt samarbeid

Idéene og intensjonen med KAMD er forankret i NTNUs strategi 2018–2025 Kunnskap for et bedre samfunn 2020–2025:

- Forskning og kunstnerisk virksomhet er likestilt
- Ambisjon: At kunst, arkitektur, musikk og design skal bidra til å fornye måten NTNU underviser, forsker og formidler på
- Kunst og skapende disipliner er bidragsytere til utvikling av ny kunnskap i tverrfaglig samarbeid

KAMD skal bidra til å realisere NTNUs strategiske mål om å skape kunnskap i bredt tverrfaglig samarbeid.

## 2. Organisering

Kartleggingen av muligheter og utfordringer med utviklingen av KAMD ble initiert av dekanene for HF og AD, i samarbeid med NTNU Campusutvikling og HR- og HMS-avdelingen v/faggruppe for kompetanse- og ledelsesutvikling.

**Styringsgruppen** har bestått av dekanene ved AD og HF. De er oppdragsgivere og beslutningstakere i prosjektet, og har kvalitetssikret arbeidet underveis. Styringsgruppen har blant annet vært med i utarbeidelsen av intervjuguide og utvelgelse av informanter i gruppeintervjuer.

**Prosjektgruppen** har bestått av dekanene ved AD og HF, to seniorrådgivere fra HR- og HMS-avdelingen v/faggruppe for kompetanse- og ledelsesutvikling, fagansvarlig for brukermedvirkning NTNU Campusutvikling, kommunikasjonsansvarlig NTNU Campusutvikling, kommunikasjonsansvarlig HF, og rådgiver kommunikasjon AD. Prosjektgruppen har hatt jevnlig møter. Oppgaver i prosjektgruppen har vært; planlegging og gjennomføring av intervjuundersøkelsen, presentasjon av resultatene fra intervjuundersøkelsen, kommunikasjonsplan, samt planlegging og gjennomføring av workshop 31. januar.

## 3. Gjennomføring og datainnsamlingsmetoder

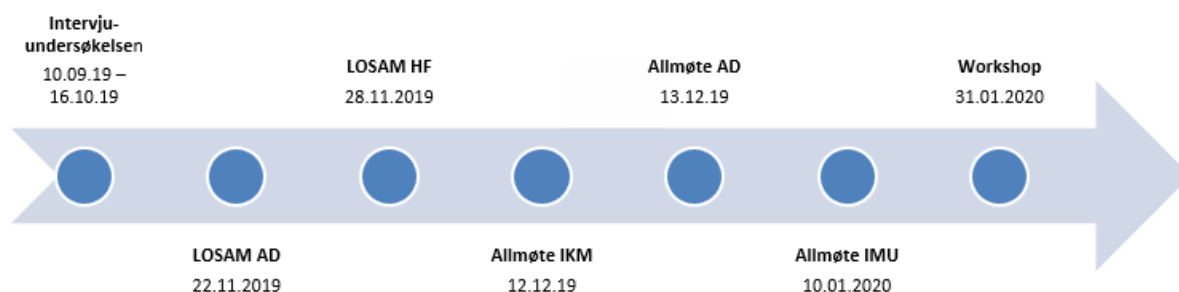
Prosjektet om fremtidsmuligheter for KAMD startet i juni 2019 med samtaler og forankring hos dekanene ved AD og HF og ledergruppen for KAMD, og ble avsluttet med en workshop 31. januar og denne rapporten. Figuren under viser aktivitetene i prosjektet.



Figur 1. Tidslinje med aktivitetsoversikt

Datagrunnlaget for denne rapporten kommer i hovedsak fra to kilder: Først og fremst er det funn fra intervjuundersøkelsen, og i tillegg er det dataene/referatene fra gruppearbeidet på workshopen. Data fra plenumsdiskusjoner på allmøter og LOSAM-møter er også hentet inn, men de utgjør i mindre grad en del av datamaterialet.

Møtepunkter med ansatte har vært:



Figur 2. Oversikt over møtepunkter med ansatte, inkludert intervjuundersøkelsen

### 3.1 Kvalitative intervju

Vi har brukt kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer for å kartlegge forventninger, ønsker og potensiale for samarbeid og utvikling på tvers i KAMD-klyngen. I kvalitative intervju er hensikten å få tak i gode og dype beskrivelser av personers opplevelser, erfaringer og kunnskap om det som det spørres om (Kvale, 1996). Semistrukturerte intervjuer gir rom for fleksibilitet og for å tilpasse spørsmålsstillingen slik at aktuelle temaer kan utdypes og eksemplifiseres.

Gruppeintervjuer ble valgt som metode fordi man da får et bredere syn på erfaringer og meninger rundt spesifikke tema, og man ønsket å få meningsutvekslinger på tvers av ansatte ved AD og HF og på tvers av institutt.

Det ble utarbeidet en felles intervjuguide for alle gruppeintervjuene, se vedlegg 1.

Gruppeintervjuene varte i én time. To personer gjennomførte intervjuene, én intervjuet og én noterte, og det ble skrevet referater fra alle intervjuene. Alle inviterte fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd.

Det ble gjennomført 12 gruppeintervjuer med totalt 38 personer, 20 personer fra AD-fakultetet og 18 personer fra HF-fakultetet. I tabell 1 vises en oversikt over hvem som deltok på gruppeintervjuene. Tidspunktene for gjennomføring ble tilpasset slik at flest mulig av de som var invitert kunne delta på gruppeintervju.

Informantene i intervjuundersøkelsen ble valgt ut på bakgrunn av at alle sentrale grupper/roller i organisasjonen skulle være representert: Dekaner, instituttledere, administrative ledere,



vitenskapelige ansatte, stipendiater, overingeniører, bibliotekansatte, ansatte ved fakultets- og instituttadministrasjonen, tillitsvalgte og verneombud. I tillegg var sammensetningen av gruppeintervjuene basert på at det skulle være ansatte både fra AD og HF i felles intervju.

Stilling	Grupper/roller	Antall	AD/HF
Dekan AD og HF, prodekan forskning AD	Ledelse	3	2/1
Prodekan utdanning HF	Ledelse	1	0/1
Instituttledere <u>KiT</u> og IKM, nestleder IMU	Ledelse	3	1/2
Instituttledere IAP, IAT og ID	Ledelse	3	3/0
Seksjonssjef AD, kontorsjef IMU, <u>admin.leder</u> IKM	<u>Admin.ledelse</u>	3	1/2
Professor <u>KiT</u> , professor IAT, førsteamanuensis IKM	Vitenskapelig ansatte	3	2/1
Universitetslektor ID, førsteamanuensis IKM, studieprogramleder IMU	Vitenskapelig ansatte	3	1/2
Stipendiater IAT, IKM og ID	Stipendiater	3	2/1
Overingeniører spesialrom <u>KiT</u> , IKM, ID, IMU	Overingeniører	5	2/3
Bibliotek AD og HF og <u>fakultetsadmin.</u> AD	Bibliotek/ <u>Fak.admin</u>	3	2/1
LOSAM AD og HF	Tillitsvalgte og verneombud	8	4/4

Tabell 1. Oversikt over de som deltok på intervjuene

Vårt inntrykk er at de som deltok i intervjuundersøkelsen var positive til å dele sine ønsker og synspunkter om KAMD, selv om flere ikke hadde møtt hverandre før og hadde liten kjennskap til hverandres fagområde. Det var en god dynamikk i samtalene på tvers av fagmiljø og fakultet/institutt.

Det er brukt kvalitativ metode og *grounded theory* (Strauss and Corbin, 1997) som grunnlag for analysen. Vi har kategorisert dataene, vårt empiriske grunnlag, ut ifra en induktiv og eksplorerende tilnærming, og har identifisert og analysert tema og mønster i datamaterialet.

### 3.2 Tilbakemeldinger etter presentasjoner

Funn og analyse fra intervjuundersøkelsen ble presentert i IDF-LOSAM (lokalt samarbeidsutvalg) til representanter fra arbeidsgiver, verneombud og lokale fagforeningsrepresentanter, ved AD-fakultetet (22.11.2019) og ved HF-fakultetet (28.11.2019). Formålet med presentasjonene var å informere om resultatene fra intervjuundersøkelsen.

Det ble etter dette gitt presentasjoner på tre allmøter; for Institutt for kunst- og medievitenskap (12.12.2019), for AD-fakultetet (13.12.2019) og for Institutt for musikk (10.01.2020). Det var lagt opp til én times presentasjon etterfulgt av en halvtime til diskusjon og tilbakemeldinger.

Formålet var å dele og diskutere funn fra intervjuundersøkelsen, samt å gi rom for innspill til hvilke temaer som burde med i workshopen. Det var varierende oppmøte i de tre allmøtene, fra 10 til 50 deltakere, men det kom mange kommentarer og innspill fra deltakerne på alle møtene.

### 3.3 Workshop

Workshop for ansatte i alle fagmiljøene i KAMD ble gjennomført 31. januar 2020. Alle ansatte og student-tillitsvalgte fikk invitasjon til å delta, og til sammen 51 deltok på workshopen. Det kom deltakere fra alle de seks instituttene i KAMD. Deltakerne var dekanene fra HF og AD,

alle instituttlederne, administrative ledere, vitenskapelige og administrativt ansatte, stipendiater og studenttillitsvalgte. Formålet med workshopen var å gi flere ansatte og studenter mulighet til å medvirke i arbeidet med å utvikle KAMD.

Temaene for gruppearbeidet ble utarbeidet av prosjektgruppen, på bakgrunn av funn i intervjuundersøkelsen og tilbakemeldinger etter presentasjonene, der vi tok hensyn til hva de ansatte var opptatt om KAMD. På denne måten tok workshopen arbeidet et steg videre. De seks temaene var: Meningen med KAMD, Hva kan fremme og hemme utviklingen av KAMD, Faglig identitet og utbytte i KAMD, KAMD som knutepunkt på campus, KAMD som vindu mot byen og samfunnet og Kulturbygging og faglig samarbeid på tvers i KAMD, se vedlegg 2.

*World Café* ble brukt som metode for gruppearbeidet på workshopen. *World Café* muliggjør at alle deltakerne får anledning til å diskutere alle tema, gjennom å flytte seg mellom de seks cafébordene/temaene etter tur. De påmeldte ble på forhånd delt inn i seks grupper med 8-9 deltakere på hver gruppe. Prinsippene for gruppeinndelingen var å blande funksjoner/roller og fagmiljø/institutt. Én person var på forhånd utpekt som ordstyrer og én som referent. Det ble skrevet referat fra hvert bord/tema.

Både i intervjuundersøkelsen og i workshopen var det et mål å involvere så mange ansatte og å oppnå så bred representasjon (institutt, fagmiljø og funksjoner/roller) som mulig. Studentene i KAMD gjennomførte en egen workshop 7. oktober 2019 som de selv hadde ansvar for. De skulle innhente data fra diskusjonene på workshopen som skulle brukes som en del av intervjuundersøkelsen. Vi har ikke mottatt skriftlige tilbakemeldinger fra studentene, og derfor mangler studentenes synspunkter om KAMD i denne rapporten.

## 4. Resultater

Resultatene er basert på funn fra intervjuundersøkelsen og innspill fra gruppearbeidet på felles workshop 31. januar. I gruppeintervjuene spurte vi om:

- Ønsker for KAMD som er nytt og annerledes
- Samarbeid i KAMD i dag og i morgen
- Hva som kan fremme utviklingen av KAMD
- Hva som kan hemme utviklingen av KAMD
- KAMD som knutepunkt på campus
- KAMD som vindu mot byen
- Trender som kan påvirke hva KAMD skal være

Følgende tema ble diskutert på workshopen:

- Meningen med KAMD
- Hva kan fremme og hemme utviklingen av KAMD
- Faglig identitet og utbytte i KAMD
- KAMD som knutepunkt på NTNU
- KAMD som vindu mot byen og samfunnet
- Kulturbygging og faglig utbytte på tvers i KAMD

Felles tema for intervjuundersøkelsen og workshopen var; hva som kan fremme og hemme utviklingen av KAMD, KAMD som knutepunkt på campus, og KAMD som vindu mot byen og samfunnet.

Sitater fra referatene fra gruppeintervjuene og workshopen er brukt i rapporten for å illustrere funn og fellestrekk.

#### 4.1 Ønsker for KAMD som er nytt og annerledes

I intervjuene spurte vi informantene om hva de hadde av ønsker for KAMD som er nytt og annerledes. Mange mente at KAMD vil bety **synergi på ekte** mellom fagmiljøer, som skaper nye muligheter:

- Være et attraktivt knutepunkt for studenter og medarbeidere i KAMD, og for andre på campus
- Oppnå et tydeligere og tyngre samarbeid mellom vitenskap og kunst
- Oppnå mer tverrfaglig samarbeid
  - Samarbeide om undervisning og forskning
    - Felles emner kunst/vitenskap – praksisfag/teori
    - Nye studieprogram på tvers av institutt/fakultet

Ønsker om det som kan bli nytt og annerledes handler om å være et attraktivt knutepunkt, både internt i KAMD og i forhold til studenter, og i samarbeid med andre fagmiljø på NTNUs campus. I tillegg kan det gi synergier gjennom mer samarbeid mellom vitenskap og kunst, og at de skapende fagene får en større plass og betydning på campus. Økt synergi kan også bidra til økt tverrfaglig samarbeid innen undervisning og forskning, der man samarbeider om å utvikle felles emner på tvers av praksisfag og teoretiske fag. Utvikling av nye studieprogram på tvers av institutt/fakultet kan også bli et resultat av mer samarbeid innen undervisning.

I dag er fagmiljøene i KAMD spredt på mange ulike lokasjoner, og mange av fagmiljøene har uegnede lokaler mht. kapasitet og kvalitet. Mange av de vi intervjuet var opptatt av at samlokalisering av KAMD i et nytt bygg i Høyskolebakken vil skape noe som er nytt og annerledes, og at bygget vil være et **signaturbygg** for fagmiljøene som samlokaliseres, for hele NTNU campus og for publikum/byen. Et slikt signaturbygg gir rom for:

- Å jobbe sammen i felles spesialrom (laboratorier, verksteder, studio, scene mm.)
  - Felles bruk: Eksempler: Felles lydstudioer, verksteder for design og arkitektur, sammen med teater og film
- Felles KAMD-bibliotek som knutepunkt og læringsarena på campus
- Flere uformelle møteplasser faglig og sosialt i felles lokaler
- Bedre utstillingsmuligheter – være et vindu mot byen og publikum

Flere funn fra intervjuundersøkelsen og workshopen som er knyttet til bygget, er nærmere beskrevet i kapittel 4.7 Samlokalisering i KAMD-bygget.

#### 4.2 Samarbeid i dag og i morgen

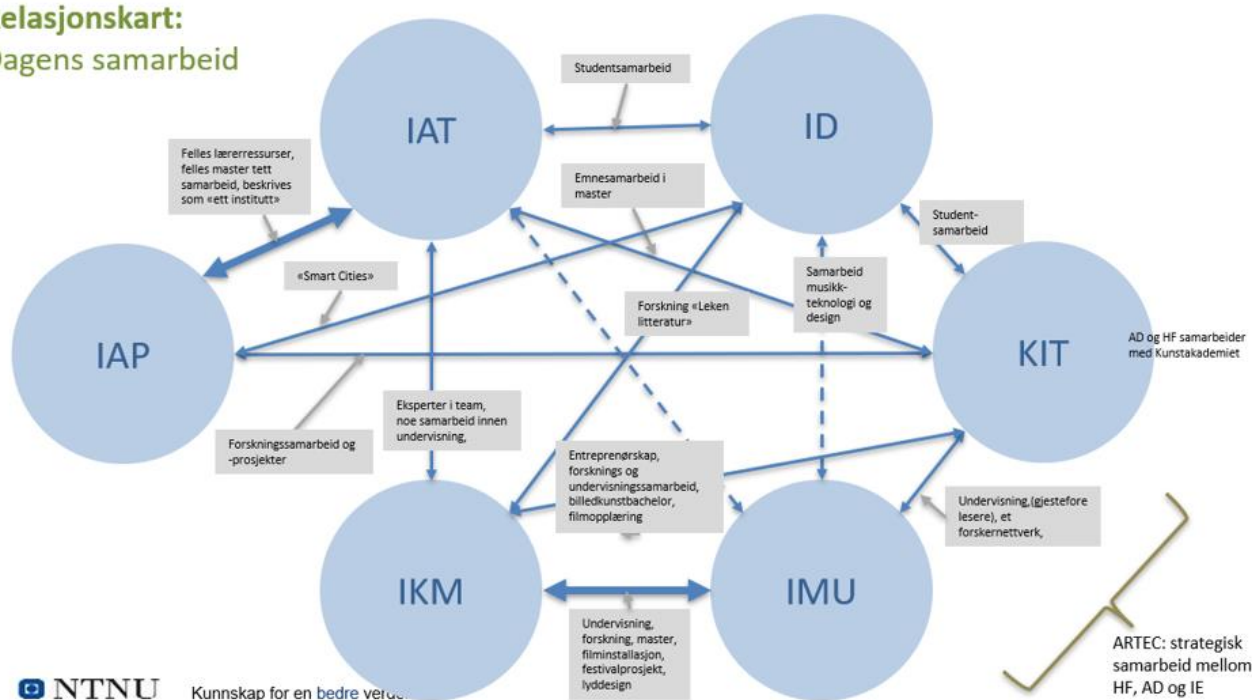
I intervjuene ble det brukt et relasjonskart i forbindelse med spørsmål om dagens relasjoner og samarbeidspartnere og potensiale for samarbeid og nyskaping med andre. Kartet bestod av sirkler med forkortelser for de berørte instituttene: Institutt for arkitektur og planlegging (IAP), Institutt for arkitektur og teknologi (IAT), Institutt for design (ID), Kunstakademiet i Trondheim

(KiT), Institutt for kunst- og medievitenskap (IKM) og Institutt for musikk (IMU), og deltakerne ble oppfordret til å skissere samarbeid og relasjoner.

#### 4.2.1. Dagens samarbeid

Figuren under viser en sammenfatning av det som kom fram i de 12 intervjuene om dagens samarbeid. Sammenhengene er fremstilt (prikket, smal eller tykk strek) ut ifra hvor definert og tydelig deltakerne har beskrevet samarbeidet. Skissen viser eksempler på dagens samarbeid og er ikke uttømmende.

#### Relasjonskart: Dagens samarbeid



Figur 3. Relasjonskart som viser dagens samarbeid

Selv om en del av deltakerne ga uttrykk for å ha liten kjennskap til *om* og eventuelt *hva* som eksisterer av faglig samarbeid mellom fagmiljøene, viser tilbakemeldingene at det er en del samarbeid. Mye av samarbeidet fremstilles å være person- og situasjonsavhengig og å være initiert «bottom-up», og å dreie seg om undervisning, forsknings-samarbeid- og prosjekter, entreprenørskap og studie- og studentsamarbeid. Konkrete prosjekter som nevnes er «Smart Cities» og Ekspert i team.

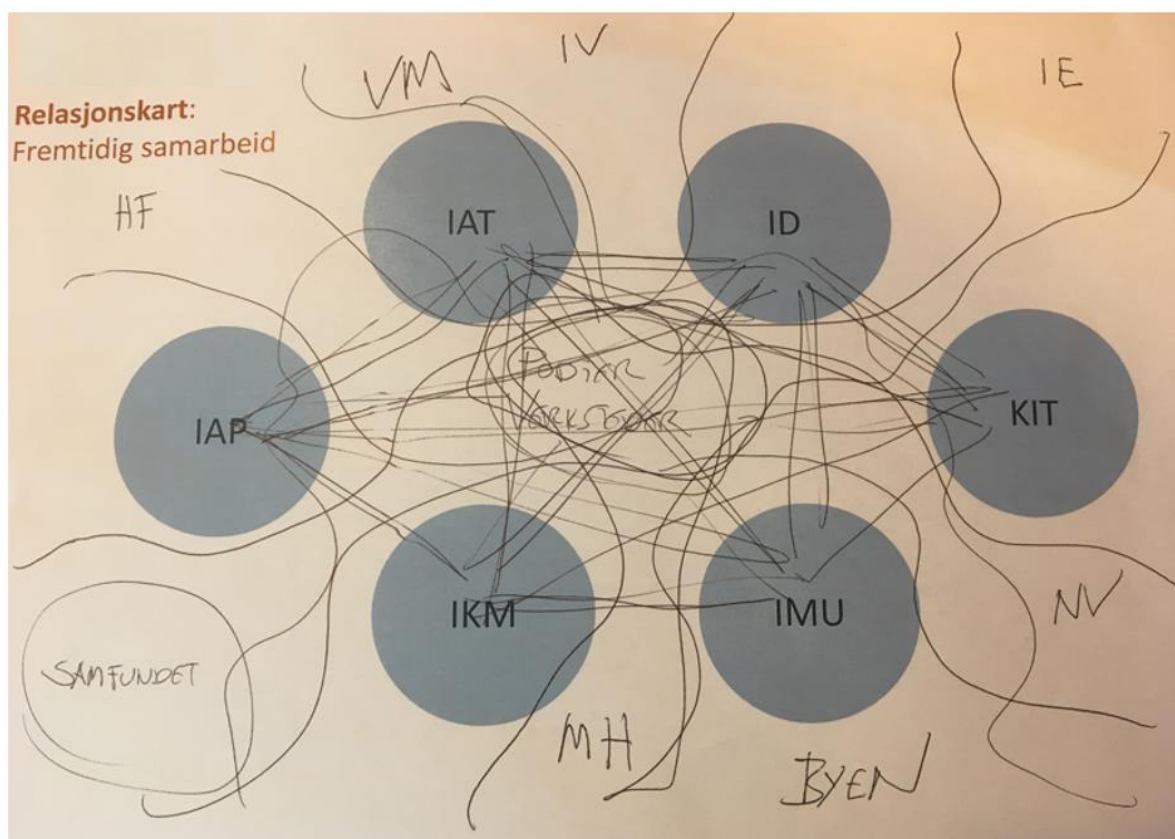
Noen relasjoner oppfattes som ekstra tydelige (illustrert med tykk strek). Den ene relasjonen gjelder de to arkitekt-instituttene, IAP og IAT, som flere påpeker «*kunne vært ett institutt*». Her samarbeides det om felles master, felles lærerressurser og et ellers tett samarbeid. En annen relasjon er mellom IMU og IKM, hvor det pekes på samarbeid innen undervisning og forskning, i tillegg til mer konkrete prosjekter om filminstallasjon, lyddesign og gjennomføring av festival. KiT fremheves også, og viser at kunstfagene har i dag noe samarbeid med alle KAMD-instituttene, som for eksempel studentsamarbeid med ID, emnesamarbeid med IAT, forsknings-samarbeid med IAP, og forsknings- og undervisnings-samarbeid med fagmiljøer ved IMU og IKM. Stipendprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid inngår også som eksempel på et slikt samarbeid.

Flere av KAMD-fagene har også samarbeid med andre fagmiljøer ved NTNU. Ett eksempel er IAPs og IATs samarbeid med ingeniørfagene ved IV-fakultetet. Et annet eksempel er ARTECs tverrfaglige samarbeid innen kunst, humaniora og teknologi, både innenfor rammen av universitetet og i samarbeid med interne og eksterne partnere og interessenter. I ARTEC er fagmiljøer fra både HF- og AD-fakultetet involvert. (<https://www.ntnu.edu/artec>)

Det eksisterer også tett samarbeid med fagmiljø utenfor NTNU, som for eksempel mellom IMU og Trondheim Symfoniorkester/Trondheimssolistene og Kulturskolen, mellom fagmiljø og andre nasjonale og internasjonale arbeid.

#### 4.2.2. Fremtidig samarbeid

Samme øvelse som for dagens samarbeid ble brukt om mulighetene for fremtidig samarbeid. Flere av illustrasjonene viste et fremtidsbilde med mange muligheter, samtidig som at disse mulighetene var vanskelig å konkretisere ytterligere. Illustrasjonen under viser relasjonskart fra ett av intervjuene.



Figur 4. Relasjonskart som viser et eksempel på fremtidig samarbeid

Noen utsagn fra intervjuene:

- “Innen en tverrfaglig profil kan vi se mange muligheter – vi driver jo med uttrykk alle sammen”
- “Potensialet ligger for alle, men det er situasjonsavhengig, det kommer an på prosjektene”
- “Tror mulighetene er der, men da må fagmiljøene se gevinsten”
- “Vi har stor respekt for hverandre, det er en forutsetning for å få til KAMD”

Selv om mange så for seg et potensiale for samarbeid ble det gitt uttrykk for at ideen om KAMD på nåværende tidspunkt er for abstrakt til at et slikt samarbeid kan diskuteres i detalj. Det ble videre påpekt at forutsetninger for å få til et godt fremtidig samarbeid er at dette tilrettelegges godt fra ledelsen.

På workshopen var ett av underspørsmålene til tema "Kulturbygging og faglig samarbeid på tvers i KAMD": "Hvilke fagmiljøer bør være nær hverandre i KAMD?". Eksempler på innspill og ideer som kom frem på workshopen:

- Musikk sammen med kunst
- Film, teater og musikk hører sammen
- Media og film naturlig sammen med musikk og kunst
- Film og arkitektur potensielt samarbeid
- Design, kunst, musikk bør ha nærhet til arkitektur
- Tetthet mellom KiT og arkitektur
- Arkitektur og design trenger å være fysisk nære
- Gruppene innen arkitekturfaget må snakke bedre sammen
- Kunsthistorie nærhet til arkitekt, kunst og design

#### 4.4 Hva kan fremme utviklingen av KAMD

Hva som kan fremme utviklingen av KAMD var et tema både i intervjuundersøkelsen og på workshopen 31.januar. Mange mente at følgende tema er viktig å jobbe med fremover:

- Bli bedre kjent
- Ledelse og medvirkning/medbestemmelse
- Tverrfaglig samarbeid
- Felles kultur og faglig identitet
- Knutepunkt på campus – og vindu mot byen

##### 4.4.1 Bli bedre kjent

Involvering og diskusjoner om fremtidsmuligheter for KAMD blant ansatte startet med intervjuundersøkelsen høsten 2019. Arbeidet med KAMD var derfor nytt for de fleste av medarbeiderne i de seks instituttene. Dette påvirker eierskapet og engasjementet for å oppnå KAMD i fellesskap. Mange av de vi intervjuet sier at det i første omgang er behov for å bli bedre kjent med hverandre på tvers av institutt, og særlig mellom fagmiljøene på tvers av AD og HF (IKM og IMU): «*Vi vet for lite om hva vi arbeider med på tvers av fagmiljø*». Å lære mer om andre fagmiljø og hvordan de jobber oppleves som å være en viktig forutsetning for å oppnå samarbeid på tvers i KAMD. Det foreslås å legge til rette for flere uformelle og formelle møteplasser fremover for å bli bedre kjent, der både ansatte og ledere kan ta initiativ til dette: «*Vi må møtes og snakke sammen, slik at vi får en felles identitet før bygget står der - hva er den tydelige felles visjonen og ideen?*». Motivasjonen for å bli bedre kjent er forskjellig. Noen sier at de er nysgjerrig på å bli bedre kjent og lære mer om andre fagmiljø, mens andre sier at de først og fremst er opptatt av eget fag og fagmiljøets behov. De som er mest positive fremhever at det er viktig å se helheten og mulighetene ut over egen interesse: «*Vi må tro på dette i fellesskap*» og «*Vi må være stolte av å være en del av KAMD*».

#### 4.4.2 Ledelse og medvirkning/medbestemmelse

Hvordan arbeidet med KAMD har blitt ledet av dekaner og instituttledere så langt har påvirket prosessen og muligheter for medvirkning frem til i dag. Dette vil være et godt utgangspunkt for det videre arbeidet med programmering og prioritering i byggefasen. Ansatte opplever at dekanene for AD og HF står sammen i utviklingen av KAMD, noe som bidrar til at ledelsen oppfattes som enhetlig og som er en viktig forutsetning for å realisere KAMD. Samtidig oppfatter flere av de ansatte at visjonen og meningen med KAMD er for utydelig og for lite forankret hos ansatte i de seks instituttene per i dag. Flere mener at det er behov for å diskutere grundig hva som er meningen med KAMD og hvilke muligheter det kan gi på tvers av fagmiljø for å oppnå felles forståelse om hva man ønsker å få til med denne faglige klyngen. Det forventes at ledelsen ved dekaner og instituttledere jobber videre med å skape økt eierskap til KAMD blant medarbeidere. Dekaner og instituttledere sier at de som er kritisk til KAMD skal bli hørt og man skal lytte til det som er utfordringer og grunnlag for skepsis i fagmiljøene. De uttrykker at det er viktig at dette kommer frem og blir diskutert mellom ansatte og ledere.

De tillitsvalgte og verneombud vi intervjuet (gruppeintervju med LOSAM HF og LOSAM AD) er opptatt av medbestemmelse i LOSAM og SESAM og lokal medvirkning ute på instituttene. I gruppeintervjuet uttrykte de at de var bekymret for at: *“KAMD må ikke kun bli ledelsens prosjekt. Mange er bekymret for at denne intervjurunden blir medvirkningen»*. De poengterer at de tillitsvalgte må involveres tidlig, slik at det blir reell medvirkning og medbestemmelse underveis i prosessen med å utvikle og realisere KAMD. Ledelsen i KAMD sier at de tar medvirkning og medbestemmelse på alvor, og at intervjuundersøkelsen og workshopen om KAMD ble gjennomført på bakgrunn av at de ønsket innspill og synspunkter fra ansatte og studenter.

Mange av de ansatte vi intervjuet er opptatt av bred brukermedvirkning i planlegging og utforming av spesialrom for å få “perfekte” rom/areal, som er godt egnet til det de skal brukes til både for det enkelte fagområdet og for bruk av felles spesialrom. Arenaer for medvirkning som foreslås er: Faglige samlinger/workshops på tvers av institutt ala Dokkhuset-møtet i fjor høst, allmøter, avdelingsmøter, arbeidsgrupper og lignende.

#### 4.4.3 Tverrfaglig samarbeid

En samling av de aktuelle fagmiljøene i KAMD i et knutepunkt vil muliggjøre tettere og bredere tverrfaglig samarbeid innen forskning og undervisning. Mange av de som ble intervjuet og innspillene fra workshopen vektlegger at økt tverrfaglig samarbeid vil fremme utviklingen av KAMD. Vi har spurt om eksempler på tverrfaglig samarbeid i dag og hva som er potensialet for økt samarbeid. Basert på funnene, ser vi at mange er positive til å samarbeide og bli mer kjent på tvers av fagmiljø i KAMD, og utforske mulighetene som dette kan gi. De som er mest positive til tverrfaglig samarbeid, er de som er vant til å jobbe slik i dag, og som har gode erfaringer med det. Flere mente at det var viktig å sette tverrfaglighet på agendaen og begynne å utforske mulighetene, fordi det setter i gang refleksjon og faglig diskusjoner:

*«Det tverrfaglige samarbeidet og forskersamarbeidet må løftes frem. Hva er vi og hva kan vi bli? Det er ikke bare et bygg, det er et narrativ om hvem vi er. Frem til nå har det bare vært snakk om plassering og enekontor, det har ikke vært noe snakk om det faglige. Dette er på tide.»*

Et annet forslag var å bygge videre på etablerte samarbeidsprosjekter og relasjoner:

*“Vi må ta tak i allerede eksisterende samarbeid på forskning og utvide dem. Forskning på lyd kan være et slikt felt.”*

I dag initieres samarbeidet først og fremst mellom fagpersoner og ildsjeler som «*finner hverandre*», for eksempel samarbeid på tvers av skapende fag og ingeniørfag. Ansatte vi intervjuet sier at uformelle møter/møteplasser er viktige og bidrar til å utforske kreativitet og finne nye og bedre løsninger. Et eksempel som nevnes her er samarbeid mellom design og arkitektur i et prosjekt om autonome ferger, som kom i gang etter “*en tilfeldig prat*”.

Det pekes på at for å oppnå mer tverrfaglig samarbeid, bør det jobbes mer systematisk med det: «*Det må være en plan for å dyrke tverrfaglighet, dette kommer ikke av seg selv*». Noen foreslår at dekaner og instituttledere må legge til rette for at mer samarbeid skjer, gjennom for eksempel finansiering av utforskning av samarbeidsprosjekter. Finansiering kan være et incentiv for å få flere med i tverrfaglig samarbeid.

Noen mener at det mangler spillerom for tverrfaglighet i dag. Det fremkom på workshopen at Bauhaus-modellen kan være en slags mal for samarbeid på tvers av fag i KAMD. Bauhaus var en tysk høgskole for formgivning og anvendt arkitektur, etablert i 1919, der det var lagt til rette for et samarbeid mellom ingeniører, arkitekter og kunstnere (wikipedia.no).

Noen er negative og skeptiske til tverrfaglig samarbeid i KAMD, og mener at det først og fremst er studentene som skal jobbe med tverrfaglige prosjekt:

*«Det første som må nedtones er tverrfagligheten. Tverrfaglighet må komme naturlig senere. [ ] ... Det må være et uformelt møtested for spontane tverrfaglige prosjekt, kanskje først og fremst for studentene, mens fagmiljøene kan komme etter.»*

I intervjuene blir tillit i relasjoner nevnt som en viktig forutsetning for å kunne samarbeide på tvers av fag og organisatoriske grenser. Tillit og respekt overfor hverandre vil fremme nysgjerrigheten for hva andre kan og åpne opp for mer samarbeid. Det poengteres også at det er viktig å bygge tillit og trygghet om at KAMD skal ivareta behov fra *alle* fag/fagmiljø, både for de kunstneriske/utøvende og teoretiske fagene.

Ledelsen i KAMD fremhever at det skal være frivillig å samarbeide på tvers av fag og at man skal ikke tvinge ansatte til samarbeid: “*Det skal være mulighet for tverrfaglighet, men ikke at alle må.*”

#### **4.4.4 Felles kultur og faglig identitet**

I følge intervjuundersøkelsen og gruppediskusjoner på workshopen vil det å jobbe med å utvikle felles kultur og styrke felles faglig identitet være med på å fremme realiseringen av KAMD. I gruppeintervjuene kom det frem at tilhørigheten til KAMD er svak i noen fagmiljøer, mens sterk i andre - og dette går på tvers av fakultetene. Å bygge en felles kultur vil øke eierskapet og tilhørigheten til det helhetlige fagmiljøet i KAMD: “*Å bygge kultur kan fasilitere det som ligger latent - åpne for tverrfaglig samarbeid og ikke lukke*”. De som har vært mest involvert i å planlegge og diskutere hva KAMD skal være så langt (som ledelse og arbeidsgrupper) har naturlig nok størst eierskap til KAMD. Vitenskapelig ansatte som er vant til å samarbeide om



undervisning og forskning på tvers av fagmiljø i KAMD allerede er også mest positivt innstilt til å være med på å realisere KAMD, og ser få utfordringer med økt samarbeid på tvers av fag. De ser på KAMD som et felles prosjekt og at det kan gi mange spennende muligheter og impulser som beriker eget fag:

*“Ethvert fag har behov for impulser utenfra for å revitalisere sitt eget fag. Når man finner sammen kan man få faglige impulser som gir mulighet og motivasjon for tverrfaglig samarbeid.”*

Basert på intervjuundersøkelsen og workshopen 31. januar, blir det foreslått at nytt navn på denne faglige klyngen kan gi økt tilhørighet. Noen fagmiljø finner ikke sitt fag igjen i akronymet KAMD, noe som ikke bidrar til å øke tilhørigheten: *“De som arbeider med teater og film finner KAMD lite dekkende”*. Dekanene ved AD og HF ser også behovet for å endre navn/akronym på denne faglige klyngen, slik at alle fagene er inkludert. Det er viktig å finne et navn som alle føler seg sett med, og at navnet blir et forståelig begrep som gir mening for alle.

På workshopen 31. januar var *“Kulturbygging og faglig samarbeid på tvers av KAMD”* ett av temaene, med deltemaet *“Hvordan bygger vi felles kultur?”* Her er deltakernes innspill til hvordan bygge felles kultur:

- Felles møteplasser og aktiviteter
  - Spise lunsj sammen, møtes rundt kaffetrakteren
  - Felles aktiviteter utenfor bygget og instituttet, som forelesninger og konserter
  - Arrangere felles KAMD-festival, som en del av studiet, festival som KAMD-pilot
  - Felles utstillinger/utstillingslokaler hvor man kan nå fram til publikum og byen. Studentene har en rolle her
  - Felleslokaler er viktigere enn hvor folk er plassert på kontor. Samfundet og fengselstomta som viktige fellesarealer
  - Møteplass ala Skiboli for studenter hvor man kan arrangere workshoper, fester og ha en møteplass for andre sosiale arrangement på tvers av fag og studier, og ha rom for studentorganisasjonene (f.eks MAKE NTNU)
  - Samlokalisere administrasjonen - felles tjenestetorg og bibliotek som møteplass
- Undervisning
  - Felles fag/undervisning: estetikkfag, historie, emner som de forskjellige studieretningene kan velge
  - Forelesningsbolk mellom design og arkitektur, med høyere grad av samkjøring av forelesninger
  - Skape rom for eksperimenter, ikke pakke timeplanen for full
- Forskning
  - Felles forskningsfelt: Skape kultur for forskning på tvers av fagene, tetthet mellom KiT og arkitektur
- Bli kjent
  - KAMD etableres som et narrativ vi kjenner oss igjen i, at det eksisterer som et begrep

- Et nettsted/portal hvor man kan følge med på hva de andre i KAMD gjør, vi vet for lite om hverandre, det må gjøres lett tilgjengelig slik at det blir lettere å gjennomføre og følge opp

Vi finner at det å lykkes med å bygge felles kultur og styrke felles faglig identitet handler i stor grad om man ser dette som en styrke eller en trussel i forhold til eget fagområde/identitet. Vitenskapelig ansatte har ulike oppfatninger om dette, der noen mener at samarbeid på tvers av fag og kulturbygging vil styrke ens egen faglige identitet, mens andre mener at det vil svekke egen faglige identitet.

Alle er enig om at fagenes identitet ikke må forsvinne på bekostning av tverrfaglig samarbeid og felles kultur i KAMD, men at det er viktig å bevare og utvikle sitt eget fagområde. Mange mener at det går an å få til begge deler samtidig. De oppfatter at egen faglighet er en styrke for å bygge felles kultur og identitet og at det vil gi et felles faglig løft:

*“De enkelte fagene har sin identitet og sin profil, som man vektlegger som sin egenart i forhold til andre. Denne identiteten ligger der, men hva om vi får samlet denne identitet og laget en større identitet så vil dette kunne være noe unikt, spesielt i Norge, og det kan gjøre oss mer attraktive og trekke til seg flere forskjellige søkere.”*

*“En faglig sammenslåing vil nok heller løfte hverandre opp enn å trekke hverandre ned, men da må det finnes lokaler som muliggjør dette.”*

*“Ved å få et KAMD får man faktisk øynene opp for at det finnes et stort nettverk for kreative fag. Det har attraktivitet for både studenter, ansatte og folk utenfra”*

Det er spesielt de som er vant til å samarbeide på tvers av fag innen undervisning eller forskning i dag som ser flest muligheter med KAMD: *“Vi må være stolte av å være en del av KAMD og NTNU må være stolt av KAMD-miljøene.”*

Det er oppfatninger om at noen fag vil ha større utbytte enn andre av å bli en del av KAMD. For eksempel, for arkitektene (de estetiske arkitektfagene), virker det positivt med en sammenslåing for å komme sammen med andre kunstrettede program som vil styrke identiteten. På den annen side kan en kreativ enhet som KAMD skape en svakere relasjon mellom arkitekter og ingeniører, noe som kan oppleves som uheldig.

#### **4.4.5 Knutepunkt på campus - og vindu mot byen**

Flere av de som ble intervjuet mener at det å lykkes med å være et knutepunkt på campus og være et vindu mot byen og publikum vil bidra til å fremme KAMD.

En anbefalt samlokalisering i Høyskolebakken forventes blant de ansatte å bidra til å synliggjøre de skapende fagmiljøene i KAMD overfor resten av campus, og på denne måten fremme samarbeidet både med andre fagmiljøer og eksterne samarbeidspartnere. Slik kan KAMD-fagene få en enda tydeligere posisjon inn i forskning og undervisning innen kunstnerisk utviklingsarbeid: *“Vi må bare være flinke til å tenke praktisk. «Artistic research week» at vi får til noe sånt, da må vi løse oppgaver sammen”.*

Transparens i arbeidet, gjennom åpne og inviterende arealer, fremheves som en mulighet for KAMD-miljøene å koble seg på andre disipliner og fagmiljøer. Eksempler på dette kan være muligheten til å kunne lære bort kreative teknikker og arbeidsformer til andre fagmiljøer, og å tilby utstillingsplass i KAMD-arealene til andre fagmiljøer som ikke har dette tilgjengelig og som ønsker å vise seg fram. I dag fremheves samarbeidet mellom arkitektmiljøet og ingeniørmiljøet som eksempel på et nært, faglig samarbeid.

Ansatte ønsker at KAMD skal åpne opp for flere offentlige møteplasser og tilrettelegge for flere arenaer for formidling, og på denne måten invitere inn og skape et gjensidig samarbeid med byen og kommunen: *“... vi må henvende oss til byen på en ny måte”*. “Smart Cities” fremheves som eksempel på et samarbeid mellom NTNU og Trondheim kommune om å tilrettelegge for bærekraftig byutvikling. I dette samarbeidet er blant annet IAP, IAT og ID involvert.

Av fremtidige mulige samarbeidspartnere nevnes museene, Trondheim kino, Cinemateket, Trondheim teater, NRK, Nidarosdomen og ulike musikkgrupper. Det løftes også frem muligheten for å involvere næringslivet, politikere og andre kjente personligheter. Samarbeidet kan dreie seg om arrangementer, som for eksempel Master Class, lunsjkonsserter, festivaler og samlinger for barnefamilier og barnehager, og forskningsprosjekter som for eksempel bachelor- og masteroppgaver initiert i samarbeid med kommunen. En annen mulighet som nevnes er å etablere et senioruniversitet.

Ansatte mener at det å etablere seg som en aktiv og ambisiøs samfunnsaktør også vil bidra til å gjøre KAMD mer kjent og mer attraktiv, og på denne måten rekruttere flere studenter og ansatte. Samarbeidet med studentene og Studentersamfundet understrekes derfor som viktig å bevare og videreutvikle.

#### 4.5 Meningen med KAMD

På workshopen ble det diskutert hva som er meningen med KAMD og hvorfor vi skal ha KAMD. Innspillene er her oppsummert:

- Øke kvaliteten på forskning og undervisning/utdanning
- Være et knutepunkt på NTNU
  - Øke forståelsen og anerkjennelsen til de kreative fagene på NTNU
  - Bringe kreativitet til resten av NTNU og til andre eksterne fagmiljø
- Samle de estetiske fagene i ett bygg
  - Arkitekturfaget ønsker at undervisningsbygget skal speile god arkitektur
  - Et «signalbygg», som skal signalisere bærekraftig utvikling i samfunnet
- Bærekraftig utvikling
  - Invitere samfunnet inn i universitetet
  - Bidra til å utvikle samfunnet i en mer bærekraftig retning
- Samarbeid og tverrfaglighet
  - Møtested for studenter - muliggjøre mer tverrfaglig samarbeid
  - Nye kollegaer gir nye muligheter – og flere samarbeidsprosjekter
  - Spille hverandre gode på tvers av fag
- Attraktivt for studenter
  - KAMD skal inspirere studenter og være et attraktivt studiested i Trondheim

- Attraktivt for eksterne aktører
  - Oppnå tettere samarbeid med eksterne samarbeidspartnere

Samlokalisering av KAMD som knutepunkt gir økt synlighet og kan gi økt forståelse og anerkjennelse for de kreative fagene på NTNU, noe som legger til rette for mer samarbeid på tvers av fakulteter og institutt på NTNU. Det blir også sagt at fagmiljøet KAMD skal inspirere andre ved å være et attraktivt studiested for studenter og eksterne samarbeidspartnere. KAMD skal også bidra til bærekraftig utvikling i samfunnet, og samfunnsutfordringene som særlig nevnes er klima- og miljøutfordringer.

I tillegg nevnes at KAMD kan svare ut trender knyttet til behovet for mer tverrfaglig samarbeid for å løse komplekse problemstillinger i samfunnet. Kunstfaget (KiT) nevnes som et eksempel som andre kan lære av fordi både ansatte og studenter ved KiT har mye samarbeid på tvers av fagmiljø på NTNU.

#### 4.6 Hva kan hemme utviklingen av KAMD

Det er mange felles oppfatninger blant de vi intervjuet og fra det som kom frem på workshopen om hva som kan hemme utviklingen av KAMD. Mange fremhever følgende utfordringer:

- Mangel på identitet og tilhørighet til KAMD
- Strukturelle og økonomiske barrierer
- Organisasjonskultur som ikke fremmer samarbeid

Mangel på identitet og tilhørighet til KAMD handler om lav motivasjon og lite engasjement blant noen fagmiljø og fagpersoner til å være en del av KAMD. Dette har sammenheng med at noen ikke ser hensikten eller verdien av ett samlet KAMD:

*“Vi er mest glade i våre egne fagfelt, og vi fremmer det. Og hva er egentlig KAMD? Er det bygget, er det idéen med samlokalisering, er det en merkevare eller er det brukt kun i markedsføring?”*

Noen ser heller ikke verdien av og er negative til samarbeid på tvers av fagmiljø fordi man er redd for at det går utover egen faglig identitet, som beskrevet i kapitlet over. De har ikke en tro på at å bli en del av KAMD vil være bra for styrking og utvikling av eget fagområde. Noen mener at de ansattes holdninger og fordommer til forskjellige fagmiljøer farger studentenes holdninger, noe som er uheldig for mer samarbeid på tvers av fag blant studenter.

Strukturelle og økonomiske barrierer har å gjøre med organiseringen av NTNU og den økonomiske modellen man leder og styrer etter på universitetet. Hvert institutt og fakultet er egne resultatenheter når det gjelder forskning og undervisning. Studiemeritter og studiepoeng fordeles per institutt, og oppleves i dag som en flaskehals for samarbeid på tvers av institutt og fakultet. Alle fagmiljøene på NTNU vil beholde de emnene og studiepoengene man har i dag fordi det påvirker aktivitetene og økonomien til instituttene/fakultetene. Konsekvensen av det blir at man jobber i hver sine “siloeer” og at man ikke får utnyttet det potensialet som ligger i økt faglig samarbeid.

Mange mener at fakultets- og instituttgrenser (silotankegang) kan være en barriere for utviklingen av KAMD: *“Det er en kamp om studiepoeng, lærekrefter og administrative ressurser på NTNU”*. Man opplever at lærekreftene kan være velvillige, men de økonomiske resultatene fra studiepoengproduksjon blir førende for hvilke institutt som ender opp med midler til videre drift og ansettelser. Studiepoengproduksjon/resultatmidler vil slik være hemmende for samarbeid. Som et tiltak foreslås det at økonomiske barrierer kan løses ved å ha et felles budsjett for alle i KAMD på tvers av de to fakultetene.

Det oppleves også at studieplaner kan være en hemmer for KAMD: *“Studieplanrigiditet er den største hemmeren. Man skal ikke ri sine egne studieplaner.”* Det anbefales at man må kunne drive utveksling av studieplaner innad på NTNU og at hvis alt er obligatorisk vil ikke faglig samarbeid være mulig.

I tillegg til utfordringer med organisasjonsstruktur og silotankegang, oppleves det at organisasjonskulturen kan hemme utviklingen av KAMD og være en barriere for samarbeid på tvers av institutter: *“Vi trenger en annen kultur for at samlokaliseringen skal lede til tverrfaglig samarbeid”*. Noen opplever at noen instituttkulturer er mer lukkede enn andre og at det vanskeliggjør samarbeid. Både i intervjuene og i workshopen legges det vekt på at det er nødvendig med kulturbygging på tvers av fagmiljøene i KAMD og at man blir mer åpen for å lære av hverandre og jobbe mer sammen om undervisning og forskning.

#### 4.7 Samlokalisering i KAMD-bygget

Arealer var et sentralt og omdiskutert tema i intervjusamtalene, etter presentasjonene og på workshopen. I intervjuene eller workshopen var det ikke spesifikke spørsmål som omhandlet samlokalisering i bygg og arealer, men temaet ble berørt i mange av de andre spørsmålene. Siden det her fremkom synspunkter som både kan kategoriseres som hemmere og fremmere, er dette temaet valgt å presenteres som en egen del i rapporten.

Flere sier de er fornøyde med dagens lokaler og at nye arealer må oppleves som bedre enn det som eksisterer i dag. Byggene må gjenspeile god og funksjonell arkitektur som tilrettelegger for de ulike fagene og undervisningsformene, og som samtidig er rustet til å *“tåle tidens tann”*.

Ansatte ønsker et attraktivt KAMD-bygg: *“Et bygg vi er stolte av”* og som *“... skal gjenspeile faget”* - *“her skjer det noe”*. Betegnelsen *“signaturbygg”* gikk igjen, spesielt under intervjuene, og viktigheten av at identiteten til KAMD-fagene gjenspeiles i byggene. I flere av intervjuene ble det vist til bygningen hvor Sibelius-akademiet i Helsinki holder til.

Ansatte understreker viktigheten av å først prioritere fellesarenaer og deretter kontorlokaler. Det påpekes at mange fellesarealer kan være offentlige og *“et ansikt utad”*, mens andre områder blir interne for de ulike fagene og linjene. Det foreslås at alle KAMD-bygg bør ha ett sentralt fellesareal med en attraktiv funksjon, hvor øvrige fellesarealer kan lokaliseres i første etasje og fakultetene fordeles oppover i etasjer eller utover i fløyer. Et eksempel på en slik utforming er den nordiske ambassaden i Berlin. Det påpekes at stipendiatene må ha tilhørighet i egne fagmiljøer, men kan samtidig ha nytte av å sitte samlet.

#### 4.7.1 Fellesarealer

Av fellesarealer påpekes det at en felles resepsjon og skranke er viktig for at studenter, ansatte og publikum skal ha et naturlig sted å henvende seg. Felles spiseplasser omtales som en viktig arena for faglige og sosiale treff, hvor det kan arrangeres møter og foredrag: *“et sted å ha det uformelle fellesskapet”*. Ansatte beskriver at dette både kan være en større kantine, samtidig som at det kan tilrettelegges for mindre kafeer og utsalgssteder. Det nevnes muligheten for å invitere inn restauranter og å lage en *“foodcourt”*.

Samtidig som at det er ønske om felles sentrale møteplasser, sier ansatte at de ønsker seg små og uformelle sosiale soner som initierer til tverrfaglig kontakt og samarbeid. Dette anses som viktig for å bevare egenarten, men også siden mye av det tverrfaglige samarbeid i dag beskrives å være person- og situasjonsavhengig: *“Det er lite som skjer i formelle møter, det meste er i det uformelle ...”*. Det diskuteres også at slike soner bør plasseres slik at de er lett tilgjengelige: *“Burde innføre at når folk skal fra inngangen til kontoret sitt så må de gjennom treffpunkter, du må møte folk.”*

Ansatte fremhever felles utstillingsarealer som viktig: *“Jeg ønsker et sted hvor studentene kan presentere utstillingsfag/videopresentasjoner, et sted hvor vi kan synliggjøre det fine arbeidet studentene gjør, det hadde det vært flott”*. Det påpekes også at slike arealer bør være tilgjengelige på helger og kvelder, og gjerne med mulighet for servering, slik at byen og andre eksterne kan inviteres inn. Eksempelvis påpekes det at i dag er det få som vet om arkitekturutstillingen i andre etasje i Sentralbygget.

Et viktig hensyn i utforming av KAMD-bygg er utbygging av Grensen. Det fremkom delte synspunkter på dette i intervjuundersøkelsen og på workshopen. De delte synspunktene her dreier seg om at noen fagmiljøer, som for eksempel innen arkitekt- og kunsthistoriemiljøene, uttrykker ønske å bevare verneverdig bebyggelse i dette området: *«Det å rive verneverdig bebyggelse for å bygge det nye bygget vårt føles paradoksalt»*. I andre fagmiljøer pekes det på at hensynet til brukertilpassede og funksjonelle løsninger må prioriteres: *«Hvilken kostnad har det å bevare Grensen? Vil det bety at vi må fire på krav til bygg og løsninger knyttet til våre behov?»*

Ansatte har et sterkt engasjement for å delta i selve byggeprosessen og i samarbeidet med Statsbygg. Mange uttrykker bekymring for grad av brukerinvolvering og hvordan ansatte konkret vil få delta i arbeidet med programmering. Videre stilles det spørsmål til hvilke hensyn Statsbygg vil ta i utformingsarbeidet, og om de innehar riktig og nødvendig kompetanse til å utforme bygg for KAMD-fagene. Også den overliggende tanken om varighet og å bygge for fremtiden er noe de ansatte er opptatte av: *“Det å få inn en bærekraftstenkning må vi få inn i alle deler av virksomheten, med energibruk og gjenbruk, dette er viktig over alt.”*

Selv om de fleste av diskusjonene om bygg og arealer var knyttet til fellesarealer, var det også tilbakemeldinger om kontorer. Ansatte som arbeider med tekst og teori fremhever spesielt viktigheten av gode kontorlokaler, både for eget arbeid, men også for veiledning og studentkontakt.

#### 4.7.2 Spesialrom

Spesialrom var ett av de mest diskuterte temaene under intervjuene. I dag har de individuelle fagmiljøene i KAMD egne laboratorier, verksteder, studio og saler. I en sammenslåing vil det være aktuelt å utarbeide felles slike rom, og på denne måten tilrettelegge for

gode løsninger, samarbeid på tvers, og å utnytte kapasiteten best mulig. Ansatte ser både muligheter og utfordringer med å ha felles spesialrom.

### *Muligheter*

Ansatte ser muligheter i at det i nye bygg vil det være anledning til å skreddersy rommene til nye og ønskede funksjoner, tilrettelegge for flerbruksfunksjoner og for moderne og smarte løsninger. Foruten muligheten til «bare» å forbedre det fagmiljøene har i dag, ønsker ansatte rom som tilrettelegger for innovasjon, eksperimentering og fremtidig arbeid. Det uttrykkes også forventninger om at kvaliteten på felles fasiliteter forventes å øke, og at dette vil gi de mindre miljøene en betydelig opplevd forbedring.

### *Utfordringer*

Samtidig som felles spesialrom vil gi muligheter, påpekes risikoen for en rekke utfordringer. Mange av disse utfordringene knyttes til plass, ulike behov, fasiliteter og logistikk. Generelt sett er ansatte redde for å få for liten plass. Noen fagmiljøer oppgir at de i dag har lokaler med god kapasitet og at de er redde for at nye lokaler skal oppleves dårligere enn det de har i dag. Flere miljøer sier at de har plasskrevende arbeid, som for eksempel installasjoner og modeller, og at plass kan bli en utfordring når det arbeides med store og tidkrevende prosjekter.

Overordnet er ansatte bekymret for at når arealer skal utformes for å passe til ulike behov så kan de bli for generelle, og på denne måten oppleves å gi lavere verdi for alle fagmiljøer: *“Vi kan ikke gå for det minste felles multiplum”*. Som eksempel det blir nevnt at et verksted for en kunsthistoriker vil ha et annet behov enn for en arkitekt.

Videre gis det eksempel på at ulike fag vil kreve ulike fasiliteter, utstyr og tilrettelegginger, og at forhold som for eksempel luft, lys, mørke, lyd, akustikk og plassering vil kreves nøye vurdering. Det påpekes at rom hvor det produseres støy, som et verksted eller et øvingsrom, må lokaliseres slik at det ikke forstyrrer for konsentrasjonsarbeid eller arbeid som krever stillhet. Videre pekes det på at fag som krever mye utstyr kan ende opp med å bruke mye tid til opp- og nedrigging, i rom som deles med andre.

Noen ansatte sier også at de tror logistikken kan bli en utfordring, særlig knyttet til eksamensperioder og andre tider hvor det er stor og felles pågang til spesialrommene. De er redde dette kan føre til kamp om de ulike rommene, og at det kan utvikle seg en ukultur hvor enkeltpersoner og sterke personligheter overstyrer.

Når det er snakk om hva som skal til for å få til gode felles ordninger pekes det først og fremst på at gode medvirkningsprosesser er avgjørende: *“...vi har veldig konkrete behov og det nye huset må fungere for oss. Vi må få være konkrete.”* Dette for utforming av rom og fasiliteter, men også om hvilke fagmiljøer som skal jobbe sammen og krav for tilrettelegging. Det minnes også om å ta høyde for at begreper brukes forskjellig i de ulike fagmiljøene, og at det derfor må utarbeides en felles begrepsforståelse og skapes felles utgangspunkt for arbeidet. På workshopen kom det frem et forslag om å lage en fysisk modell med klosser som visualiserer arealbehovet.

Flere ansatte peker også på behovet for en god logistikk og rutine for bestilling og bruk av rommene, slik at ansatte for eksempel ikke opplever dobbeltbooking og å måtte rydde etter andre. Overingeniørene var spesielt opptatte av at må ligge til grunn en god HMS-rutine for bruk

av verktøy og utstyr. Ansatte som arbeider spesielt med instrumenter peker også på viktigheten av riktig og spesialtilpasset rengjøring av disse.

Samtidig som at spesialrom er viktig, minner også ansatte fra de teoretiske fagene om viktigheten av "vanlige" rom, som tradisjonelle forelesningssaler, lesesaler og auditorier, og at dette må være en naturlig del av KAMD-byggene.

#### 4.7.3 Biblioteket

Biblioteket var et sentralt tema i intervjuene og i workshopen. Mange var opptatt av at det kan tilrettelegges for et felles KAMD-biblioteket med kompetanse fra de ulike fagene. Siden det er mange likheter mellom program og fagmiljø i KAMD vil det å samle ressurser og kompetanse være hensiktsmessig. Ansatte hadde flere perspektiver på hvilke funksjoner et KAMD-bibliotek bør ha.

Ett perspektiv er at KAMD-biblioteket skal være en felles møteplass og et sted for samarbeid for ansatte og campus. Dette kan også være en arena for studenttjenester og for IT med egen skranke for Orakeltjenesten. Det kan også tilrettelegges for utstillinger av studentarbeid. Et annet perspektiv er at KAMD-biblioteket skal være en offentlig utadrettet arena for publikum, byen og samfunnet, med aktiviteter og foredrag, og med høy tilgjengelighet i store deler av døgnet: *"Det skal være et toveis tilbud."* Det vises for eksempel her til Københavns bibliotek hvor det blant annet eksisterer et showrom. Et tredje perspektiv er at selv om biblioteket i dag skal fylle nye og mer utadrettede funksjoner, så må det tradisjonelle biblioteket, med bøker, arkiver og fysiske materialer, som for eksempel lydfiler, bevares. Særlig IKM og kunsthistorie og IMU understreker denne funksjonen.

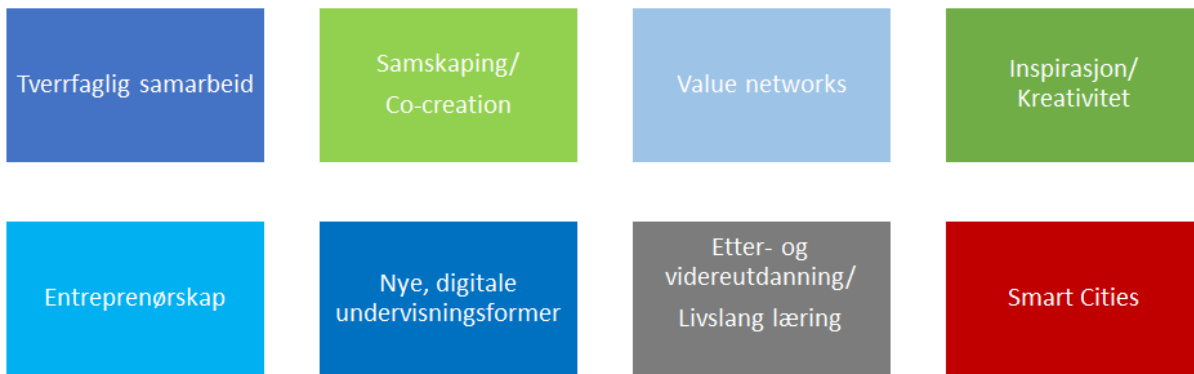
Bibliotekansatte ønsker å ha en sentral rolle og være tett på arbeidet med å utarbeide KAMD-biblioteket. De ønsker å ha kontor plassene sine lokalisert i biblioteket: *"Vi må ha nærhet til der det skjer for å kunne gjøre jobben vår."* Som et foregangseksempel vises det til Alto-universitetet, hvor biblioteket har en sentral funksjon. Det vises til at bibliotekene i dag har stor bredde i tilbud for ansatte: *"Det er så mange slags nivå og mange slags tjenester som vi tilbyr."* Videre pekes det på nødvendigheten av å ta hensyn til nyere trender og funksjoner. For eksempel vises det til at åpen vitenskap har medført nye oppgaver og måter å arbeide på for biblioteket.

#### 4.8 Trender

Fremtidige trender kan påvirke hva fagmiljøene i KAMD skal utvikle seg til å bli over tid, og det er derfor interessant å utforske trender og hva det kan bety for KAMD. Arbeidsgruppen for KAMD (notat av 10.10.2017) har i den forbindelse sett på trendanalyser om endringer i fremtidige kompetansebehov. I notatet beskriver arbeidsgruppen blant annet at det er en dreining i kompetansebehov fra management mot mer kompleks problemløsning, mer kritisk tenking og mer kreativitet. Dette innebærer behov for økt samarbeid på tvers av fag.

I intervjuene spurte vi om hvilke trender som kan påvirke og ha betydning for utviklingen av KAMD. Det var ikke alle fagmiljøene/instituttene som var opptatt av trender relatert til KAMD, fordi det ikke opplevdes som relevant eller interessant for deres eget fagområde. Det var først og fremst vitenskapelig ansatte fra AD som kjente til og hadde meninger om hva trender kan ha å si for KAMD. Figuren under viser hvilke trender det kan være snakk om.





Figur 5: Trender som kan påvirke KAMD

Mange av trendene som nevnes handler om at utvikling og innovasjon oppnås gjennom samarbeid på tvers av fag og på tvers av virksomheter/organisasjoner.

En trend som flere nevner er **tverrfaglig samarbeid** som et virkemiddel for å løse komplekse problemstillinger i samfunnet, der samarbeid på tvers av fagmiljø bidrar til økt nyskaping og innovasjon. **Co-creation** handler om hvordan oppnå utvikling og nyskaping gjennom samarbeid med andre, på tvers av virksomheter og fagmiljøer. **Value networks** handler om hvordan få til åpen innovasjon gjennom partnerskap og nettverkssamarbeid, der man deler kunnskap og erfaringer. Samarbeid på tvers av fag kan skape økt **inspirasjon og kreativitet** og bidra til å tenke nytt og annerledes, gjennom for eksempel økt samarbeid mellom disiplin-fag og kunstneriske fag. Forskning på **byutvikling** og hvordan utvikle smarte byer (smart cities) er en annen trend og et prioritert forskningsområde i dag. For eksempel har AD IAP et samarbeid med Trondheim kommune om byutvikling; i EU-prosjektet NTNU “Smart Sustainable Cities”, samt i universitetskommune 3.0 samarbeidet). Kompetansebehovet i arbeidslivet er i rask endring som følge av digitalisering og automatisering. Derfor øker behovet for livslang læring og **etter- og videreutdanning** i arbeidslivet. For NTNU og KAMD betyr det å legge til rette for utdanningstilbud som ivaretar livslang læring. **Nye, digitale undervisningsformer** tas i bruk ved universiteter og ved NTNU i større grad. I Musikkteknologi ved IMU underviser faglærere i “master classes” på tvers av geografi/campus ved hjelp av avansert teknologi. Denne undervisningsformen har også et viktig miljøperspektiv. **Entreprenørskap** nevnes som en trend og som et fag man kan samarbeide om i KAMD. I de skapende fagene/studiene må man lære om hvordan drive sin egen kunnskap, designe egne kunstprosjekter og kunne presentere dette.

## 5. Diskusjon: Hvordan lykkes med KAMD?

I diskusjonen av funnene har vi lagt vekt på hva som skal til for å lykkes med KAMD. Det som vi finner fremmer utviklingen av KAMD er å: Bli bedre kjent på tvers av fagmiljø, god ledelse som legger til rette for medvirkning og medbestemmelse, oppnå tverrfaglig samarbeid, bygge felles kultur og faglig identitet, samt være et knutepunkt på campus og et vindu mot byen. Utfordringene eller det som hemmer utviklingen av KAMD er: Mangel på identitet og tilhørighet til KAMD, strukturelle og økonomiske barrierer, og organisasjonskultur som ikke fremmer samarbeid.

Vi finner at det først og fremst er stor tro blant mange av de vi intervjuet om at KAMD kan bli et godt fellesskap på tvers av AD og HF og på tvers av institutt, der mange av de

ansatte ser potensialet og muligheter i å bli et faglig knutepunkt og et felles fagmiljø på campus. Dette er et godt utgangspunkt for det videre arbeidet. De fagmiljøene og fagpersonene som har størst engasjement for KAMD, i tillegg til dekaner og instituttledere, vil være pådrivere for utviklingen.

Utfordringene og det som man bør prioritere å jobbe mest med i det videre arbeidet er å nå bredere ut og **skape større eierskap og motivasjon** til å bli en del av KAMD på tvers av institutt og fakultet. Virkemidler er å skape møteplasser for å bli bedre kjent på tvers av fag og dermed oppnå større forståelse og innsikt i hva de ulike fagmiljøene kan og gjør innen forskning og undervisning. Dette skaper økt bevisstgjøring om hva KAMD faktisk er og mulighetene som ligger der. Felles møteplasser bidrar også til å bygge en felles kultur. Å **bygge felles kultur** på tvers av AD og HF kan også gjøres gjennom konkrete prosjekter og prosjektsamarbeid, eller at man kan invitere forskere på tvers av fag i forskningssøknadsprosesser.

Underveis i prosessen med å presentere resultater fra intervjuundersøkelsen, ble det uttrykt et ønske blant ansatte å diskutere hva som er **meningen med KAMD**: Hvorfor skal de aktuelle instituttene samlokaliseres og samarbeide på tvers av fagmiljø? Dette ble lagt frem på ett av allmøtene som en utfordring og noe man ønsket å utforske mer. Ansatte påpeker at det er viktig å skape en overordnet forståelse for sammenslåingen og bli mer omforent om hva som er målet med KAMD. Meningen med KAMD ble derfor ett av temaene på workshopen 31. januar. Selv om det var tatt en beslutning om at KAMD skulle være en av åtte klynger i NTNUs campusutvikling, var det likevel ikke et eierskap blant flere av de ansatte som hører til i KAMD. Eierskapet har i hovedsak sittet hos ledelsen av KAMD og i arbeidsgruppen som har ledet an i dette arbeidet. Dette forteller hvor viktig det er med bred **medvirkning** i slike komplekse organisasjons- og utviklingsprosesser, fordi det berører og involverer mange ansatte fra ulike fagmiljø som kan ha ulike interesser og forventninger.

**God ledelse** har vært en viktig forutsetning i dette utviklingsarbeidet. Dekanene for AD og HF, sammen med instituttlederne i KAMD, har lagt til rette for en god medvirkningsprosess i prosjektet, noe som har vært en viktig forutsetning for å få frem viktige bidrag og innspill. Gjennom medvirkning har det kommet synspunkter om både mulighetene og utfordringene med KAMD, og man har blitt mer bevisst motstand og tvil. At mangel på eierskap og motivasjon for KAMD kommer frem i en utviklingsprosess på veien frem til å finne ut hva KAMD skal være er derfor svært viktig. På denne måten har medvirkningen gjennom intervjuundersøkelsen, presentasjoner på allmøter og på møter i LOSAM, tillegg til felles workshop bidratt til å dele med hverandre muligheter og utfordringer knyttet til utviklingen av KAMD. Medvirkning blant ansatte vil gjøre det videre arbeidet med KAMD lettere å gjennomføre.

Det er motstridende meninger blant de ansatte om **tverrfaglig samarbeid** i KAMD er lønnsomt eller ikke. Noen av de ansatte har uttrykt at de er skeptiske til samarbeid på tvers av fag, fordi det kan gå på bekostning av egen faglige identitet og utvikling. Fagenes egenart (individuell eller kollektivt orientert) påvirker om man ser nytten av og er vant til å samarbeide på tvers av fag eller ikke, noe som i stor grad påvirker motivasjonen til å samarbeide med andre fagmiljø. Vitenskapelig ansatte som er vant til å samarbeide med andre fagmiljø (for eksempel lyddesign), ser klart nytten av tverrfaglighet, mens i fagmiljø der individuelle prestasjoner er i fokus (for eksempel musikk), ikke opplever det samme behovet for tverrfaglig samarbeid. Ledelsen i KAMD sier at det ikke skal påtvinges ansatte tverrfaglig samarbeid, men at det må komme naturlig ut fra hvilke fag som "snakker godt sammen" og om det er potensiale for å skape noe som gir

merverdi sammen. Samtidig er det forventninger om at det skal oppnås mer samarbeid på tvers av kunstneriske og vitenskapelige fag, og at knutepunktet KAMD skal bidra til å bygge bro mellom disse.

**Infrastruktur og arealer** (KAMD-bygget) var et sentralt tema i intervjuene og under workshopen. Det er store forventninger og formeninger om bygget, som kan oppfattes å være selve symbolet på KAMD. Ansatte ønsker et bygg som de kan være stolte av og som tilrettelegger for undervisning, forskning, samarbeid på tvers av KAMD og campus og kommunikasjon med byen. Det er mange sterke ønsker og formeninger om hvilken funksjon bygget skal ha. Spennet beveger seg fra at KAMD-bygget skal åpne for noe mer og noe større enn det de enkelte fagmiljøene har i dag, med for eksempel flerbruksscener og moderne konsertlokaler, til å tilrettelegge for daglig kontakt og arbeid mellom ansatte og studenter, som for eksempel små, sosiale soner og møteplasser. Ansatte har et sterkt ønske om å få medvirke i programmering og utarbeidelse av arealer, og spesielt gjelder dette for spesialrom.

For å lykkes med funksjonelle bygg og lokaler må det skapes en forutsigbar og involverende prosess. Det er viktig å ta utgangspunkt i dagens behov og arbeidsmåter, samtidig som at fremtidige løsninger og trender vektlegges. Videre må det tas hensyn til bærekraftsmålene og at det brukes materialvalg og skapes løsninger som kan møte fremtidens klima- og miljøendringer på en god måte. En innarbeidet og felles begrepsforståelse i det videre arbeidet vil også være med å tilrettelegge for en helhetlig prosess for alle involverte.

## 6. Konklusjon

Medvirkning og involvering fra ansatte i hva KAMD skal være og hva som kan fremme og hemme utviklingen vil være viktige innspill i det videre arbeidet i 2020 og fremover i realiseringen av KAMD. Alle ansatte har vært invitert til å bidra med sine synspunkter og idéer om KAMD. I løpet av 2020 starter programmeringsfasen/arealplanleggingen i samarbeid med NTNU Campusutvikling og Statsbygg, og det er grunn til å tro at det arbeidet som er lagt ned så langt i forberedelsesfasen av KAMD vil kunne bidra til en vellykket prosess på grunnlag av det forarbeidet som er gjort. Kartleggingen og diskusjonene på tvers av fagmiljø i KAMD har dessuten bidratt til en større bevisstgjøring og forståelse om hva som er meningen med KAMD blant ansatte og ledere.

Vi vil fremheve at andre faglige klynger i NTNUs campusutvikling kan lære av måten dette arbeidet er gjennomført på fra ledelsens side. Det har vært fokus på medvirkning og medbestemmelse tidlig i prosessen med å utvikle KAMD. Viktige suksessfaktorer har vært at de to dekanene er enige om mål og visjon for KAMD, og i tillegg har de vært samkjørt og tett på i prosessen med å involvere de ansatte. De har dessuten bidratt i planlegging og gjennomføring i tett samarbeid med prosjektgruppen i hele prosjektperioden. Summen av dette har bidratt til en god organisasjonsutviklingsprosess som er viktig for å realisere visjonen for KAMD.

## 7. Referanser

- Kvale, S. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Sage Publications.
- NTNU Arbeidsgruppens notat om Campus-knutepunkt for skapende disipliner og kunstfag (KAM, 10.10.2017)
- NTNU Delrapport 3: Faglig lokalisering i et samlet campus: Hovedgrep, modeller og løsningsforslag (14.12.2018)
- NTNU notat fra AD til rektor (04.02.2019).
- NTNU notat. Rektorvedtak: Anbefaling om faglig lokalisering i samlet campus i Trondheim (27.03.2019).
- Strauss, A. and Corbin, J. (1997). Grounded theory in practice. Sage Publications.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Hva ønsker dere å få til med KAMD som er nytt og annerledes?  
(samlokalisering, samarbeid, tverrfaglig samarbeid, utvikling, nyskaping m.m.)
2. Hva er deres arbeidsoppgaver og relasjoner/samarbeidspartnere i dag? (dagens arbeidspraksis)
3. Hvilket potensiale for samarbeid og nyskaping med andre kan oppnås gjennom KAMD – relatert til kjerneoppgavene?  
(fremtidens praksis innen forskning, undervisning, kunstnerisk virksomhet og utviklingsarbeid, innovasjon og nyskaping, og formidling og kommunikasjon)
4. Hvilke trender mener dere vil påvirke hva KAMD skal være? Har dere litteratur/referanser som dere vil anbefale?
5. Hva mener dere *fremmer* og *hemmer* utvikling av kjerneoppgavene?  
(organisasjonskultur, ledelse, identitet, struktur, motstand mot endring m.m.)
6. Hvordan kan KAMD fremme og profilere deres disipliners utvikling: 1) internt i KAMD, og 2) samarbeid med andre fagmiljø ved NTNU (hvilke)?
7. Hvilke aktiviteter ønsker dere at skal virke sammen i KAMD?
8. Hvilke aktiviteter mener dere bør ha god kontakt med andre deler av campus og byen?  
(KAMD som knutepunkt i bycampus)
9. Hva oppfatter dere er mål og strategi for KAMD - og for ditt fakultet/institutt (er målene omforent?)
10. Hva mener dere er de viktigste suksesskriteriene for å nå mål og strategi for KAMD?
11. Er det noe dere vil tilføye til slutt?

## Vedlegg 2: Tema på workshop

1. Meningen med KAMD
  - Hvorfor skal vi ha KAMD?
  - Hva kan KAMD føre til?
2. Hva kan fremme og hemme utviklingen av KAMD?
3. Faglig identitet og utbytte i KAMD
  - Hvordan styrker vi faglig identitet i KAMD?
  - Hva vil vi skal kjennetegne kulturen(e) i KAMD?
4. KAMD som knutepunkt på NTNU
  - Hvordan kan KAMD invitere til samarbeid med andre fagmiljø på campus?
  - Hvilke fagmiljø er aktuelle å samarbeide med?
  - Hvilke fellesarenaer er aktuelle for KAMD?
5. KAMD som vindu mot byen og samfunnet
  - Hvordan kan KAMD være ett av NTNUs vindu mot byen?
  - Hvilke aktiviteter bør det legges til rette for?
  - Hvilke eksterne samarbeidspartnere er interessante for KAMD?
6. Kulturbygging og faglig utbytte på tvers i KAMD
  - Hvilke fagmiljøer bør være nær hverandre i KAMD?
  - Hvordan bygger vi felles kultur(er)?
  - Ser vi noen konkrete samarbeidsflater (vitenskapelig og administrativt) på kort sikt?

