

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på en femårig lektorgrad ved NTNU. Det har gitt meg stor interesse for sosiologifaget og spesielt organisasjons- og arbeidslivssosiologi. Det har vært et privilegium å få lov til å fordype seg i et tema som jeg har stor interesse for, og som er såpass aktuelt på NTNU.

Jeg vil i første omgang takke veilederen min Aksel Tjora, for å ha hjulpet meg med ideer, støttet meg med verdifulle kommentarer, for å tenke nye tanker, innviet meg i Sosiologisk Poliklinikk og at jeg har fått bidra inn mot Sosiologifestivalen. Jeg vil også rette en stor takk til informantene som har delt av sin tid, sine erfaringer og refleksjoner. Velvilligheten jeg møtte hos dere har vært avgjørende for å få gjennomført prosjektet. Jeg vil også vie oppmerksomhet til lektorklassen min som har gjort studietiden til en flott tid, og i tillegg studievenner på sosiologi for trivelige lunsjpauser, samt støtte og tilbakemeldinger underveis. Som student har jeg også vært så heldig å få gode opplevelser gjennom Samfundet. Her har jeg fått ta del av det gode selskap som har gjort studiehverdagen min mer innholdsrik og ikke minst festlig, og her vil jeg spesielt trekke fram ISFiT som har gitt meg nye perspektiver på mennesker og samfunn som ikke engang ei pensumbok kan gi. En helt spesiell takk går til min beste venn og samboer, Hans Kristian, for at du gjør tiden utenfor lesesalen så fin, men også fordi du alltid støtter meg og motiverer meg. Tilslutt en stor takk til mamma og pappa som har vist meg viktigheten av å engasjere seg, og alltid stilt opp og støttet meg.

Therese Rinnan Høstad

Sammendrag

Denne studien tar for seg beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU og hvordan vi kan forstå den i lys av de ulike beslutningsmodellene; den rasjonelle modellen, forhandlingsmodellen og garbage-can modellen. Mer spesifikt ser den nærmere på forholdet mellom aktører og interesser som påvirker NTNU i slike beslutningsprosesser, og hvordan prosessen er organisert og kan kjennetegnes i forhold til ulike aktører, interesser og perspektiver. Studien omfatter tidsrommet fra 2005 fram til 2015, med hovedvekt på prosessen fra 2012. Selve prosessen er delt inn i fire faser, der hver av fasene beskriver hendelser og forløpet i forbindelse med arbeidet om å få vedtatt lokalisering av NTNU. Dette er en kvalitativ studie basert på semistrukturerte intervju og dokumentanalyse. Det teoretiske rammeverket kan oppsummeres med *informasjon* som forståelsen av den rasjonelle modellen. *Interesser* er det man forhandler med i forhandlingsmodellen, og garbage-can modellen er i stor grad *situasjonsbetinget*. Studien viser at denne beslutningsprosessen representerer ulike nivå av interesser for hvordan lokaliseringen av NTNU skal bli. Det er interessene NTNU selv har, Trondheim kommune som kunnskapsby i et byutviklingsperspektiv, samt en statlig og nasjonal kunnskapsproduserende institusjon. Utfordringen ligger i å ivareta alles interesser for å få gjennomført en beslutning. Beslutningsmyndigheten ligger sentralt i denne prosessen, og selv om man har mange utredninger som involverer mange aktører så vil det tilslutt være regjeringen som tar avgjørelsen.

Innhold

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INNLEDNING | 1 |
| 1.1 | MOTIVASJON FOR OPPGAVEN | 2 |
| 1.2 | BAKGRUNN | 3 |
| 1.2.1 | <i>Urbanisering av universitetene</i> | 4 |
| 1.2.2 | <i>Hva er en campus?</i> | 5 |
| 1.2.3 | <i>Lokalisering av NTNU</i> | 5 |
| 1.3 | PROBLEMSTILLING | 6 |
| 1.4 | OPPGAVENS STRUKTUR | 7 |
| 2 | TEORIKAPITTEL | 9 |
| 2.1 | TRE MODELLER FOR BESLUTNINGSPROSESSER | 9 |
| 2.2 | RASJONELL BESLUTNINGSMODELL | 11 |
| 2.3 | FORHANDLINGSMODELLER | 11 |
| 2.4 | «GARBAGE-CAN» MODELLEN | 12 |
| 2.4.1 | <i>Symbolske beslutninger</i> | 15 |
| 2.4.2 | <i>Policyvindu og politiske entreprenører</i> | 15 |
| 2.5 | FASER I EN BESLUTNINGSPROSESS | 16 |
| 3 | METODEKAPITTEL | 19 |
| 3.1 | KVALITATIV FORSKNINGSMETODE – DYBDE FREMFOR BREDDE | 19 |
| 3.2 | DATAGRUNNLAG | 20 |
| 3.3 | INTERVJU SOM METODE | 20 |
| 3.3.1 | <i>Om utvalget</i> | 22 |
| 3.4 | DOKUMENTANALYSE | 24 |
| 3.5 | DEN KVALITATIVE ANALYSEN: TRANSKRIBERING, KODING OG KATEGORISERING | 25 |
| 3.6 | ETISKE BETRAKTNINGER OG AVGJØRELSER I ARBEIDSPROSESSEN | 26 |
| 3.7 | FORSKNINGENS KVALITET | 27 |
| 3.7.1 | <i>Pålitelighet</i> | 27 |
| 3.7.2 | <i>Validitet</i> | 27 |
| 3.7.3 | <i>Generalisering</i> | 27 |
| 3.8 | METODISKE UTFORDRINGER OG ERFARINGER | 28 |
| 4 | ANALYSE | 31 |
| 4.1 | INITIATIVFASEN | 31 |
| 4.1.1 | <i>Ny styringsmodell ved NTNU</i> | 31 |
| 4.1.2 | <i>To departement som bremseklosser</i> | 33 |
| 4.1.3 | <i>Styrevedtak for en delt campusløsning</i> | 35 |
| 4.1.4 | <i>Hvorfor bygges det ikke på Dragvoll etter 2006?</i> | 36 |
| 4.1.5 | <i>En ny initiativfase</i> | 38 |
| 4.2 | UTREDNINGSAFASER | 40 |
| 4.2.1 | <i>Konseptvalgutredningen</i> | 40 |
| 4.2.2 | <i>Visjonsrapporten</i> | 43 |
| 4.2.3 | <i>En mer lederstyrt prosess</i> | 46 |
| 4.2.4 | <i>Informasjonsarbeid og engasjement</i> | 47 |
| 4.3 | VEDTAKSAFASER | 48 |
| 4.3.1 | <i>Kvalitetssikringsprosessen</i> | 48 |
| 4.3.2 | <i>En tverrpolitisk enighet</i> | 50 |
| 4.3.3 | <i>Kommuneinteresser versus statlige interesser</i> | 51 |
| 5 | DISKUSJON OG AVSLUTNING | 53 |
| 5.1 | DEN RASJONELLE MODELLEN | 53 |
| 5.1.1 | <i>Initiativfasen – kontroll?</i> | 53 |
| 5.1.2 | <i>Utrednings- og vedtaksfasen – front stage/back stage?</i> | 54 |
| 5.2 | FORHANDLINGSMODELLEN | 56 |

| | | |
|----------|---|----------|
| 5.2.1 | <i>Initiativfasen – å få gjennomslag?</i> | 56 |
| 5.2.2 | <i>Utredningsfasen – Enighet om mål, men ikke middel?</i> | 56 |
| 5.2.3 | <i>Vedtaksfasen – politikk trumfer utredninger?</i> | 58 |
| 5.3 | GARBAGE-CAN MODELLEN | 58 |
| 5.3.1 | <i>Initiativfasen – symbolske beslutninger?</i> | 58 |
| 5.3.2 | <i>Utrednings- og vedtaksfasen – timing?</i> | 59 |
| 5.4 | AVSLUTNING | 61 |
| 6 | REFERANSELISTE | A |
| 7 | APPENDIKS | E |
| 7.1 | INTERVJUGUIDE | E |
| 7.2 | INFOSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA TIL INDIVIDUELLE INTERVJU | G |
| 7.3 | TILBAKEMELDING FRA NORSK SAMFUNNSVITENSKAPELIG DATATJENESTE (NSD) | H |

1 Innledning

«Bygningene er funksjonelt innrettet utelukkende til undervisning og forskning på dagtid» (Universitets- og Bygningsstyrelsen, 2009), slik blir eldre europeiske universitetscampuser beskrevet. Denne beskrivelsen kjenner man igjen i dagens universiteter og NTNU i Trondheim. Det stilles derimot i dag forventinger til at et universitet skal være mer enn en kunnskapsproduserende institusjon på dagtid. Forventningene bygger på at universitetet skal være en sentral aktør i offentlig meningsutveksling, en kulturell og sosial møteplass, en stor arbeidsplass, merkevare for byen, gjenstand for krysspress, samt ulike visjoner for hvordan institusjonen skal fylle sitt samfunnsoppdrag. NTNU er intet unntak. Denne oppgaven berører tema omkring universitetets rolle, nysgjerrighet ovenfor beslutningsprosesser, byutvikling og politikkenes natur – alt sett i et sosiologisk lys, og med beslutningsprosessen omkring lokaliseringen av NTNU som konkret case.

NTNU fyller ulike funksjoner, avhengig av hvilket strukturelt nivå du velger å fokusere på. På *individnivå* – en møteplass, et sted for å lære, for kunnskap, forskning og formidling. I et *Trondheimsperspektiv* – en viktig merkevare for Trondheim som kunnskapsby, en stor arbeidsplass, eksportvare og kanskje også som en av de viktigste enkeltinstitusjonene som er med på å gjøre Trondheim relevant i et nasjonalt perspektiv. I et *regionalt perspektiv* – en del av Trøndelags visjon som kunnskapsproduserende region, som en samlende institusjon. I et *nasjonalt perspektiv* – en betydelig kunnskapsproduserende institusjon, som en hjørnestein innen teknologi og innovasjon. Alle disse nivåene påvirker og samspiller med hverandre.

Formingen av NTNU som institusjon påvirkes av trender og tendenser i tiden, for eksempel New Public Management, campusutvikling, urbanisering og digitalisering. Dette kan påvirke organiseringen av NTNU og legge føringer for hvordan påvirkningsmulighetene i de ulike nivåene vil kunne foregå. Oppgaven med å gjennomføre store endringer og beslutninger i en organisasjon kan dermed bli utfordrende, og i mine øyne svært interessant å studere. Denne studien tar dermed sikte på å undersøke hvordan disse utfordringene møtes i arbeidet med lokalisering av NTNU.

1.1 Motivasjon for oppgaven

I 1996 ble NTNU opprettet etter en sammenslåing av Norges tekniske høgskole (NTH), Den allmennvitenskapelige høgskole (AVH), Vitenskapsmuseet (VM) og Det medisinske fakultet (DMF). Dette ble starten på NTNU. Nesten tjue år senere rommer universitetet omtrent 20 000 studenter hvorav en tredjedel av disse har tilhørighet til campus Dragvoll. Nå har jeg studert i nesten seks år ved NTNU, og blitt godt kjent med stedet gjennom studieliv, verv i studentdemokratiet, Studentersamfundet og som læringsassistent. I tillegg har jeg vokst opp bare to kilometer herfra, og kan si at jeg både kjenner NTNU som Trondhjemmer og i «studentbobla». Dragvoll har alltid fascinert meg, et sted som 10 000 studenter går på, men jeg ikke kan si at jeg har sett. Det er en plass som vrimler av liv klokken tolv, fordi en forelesning er ferdig i de største auditoriene, 20 minutter senere er 90% borte. Etter mange lange eksamensperioder og ikke minst sene kvelder med masterskiving har jeg også fått sett Dragvoll fra et nytt, stille og indre perspektiv. Etter seks år har den ene fontenen som finnes på Dragvoll fått vann og fungerer. Bokhandelen har gått fra å ha spennende litteratur til kun selge pensum og vannflasker. Klokken fem dukker de første bilene med valper som skal trenes opp på parkeringsplassen, et par timer etter dukker de første SUVene med nervøse attenåringer som skal øvelseskjøre på en tom parkeringsplass ved siden av et titalls hunder, i gata på Dragvoll kaster studenter frisbee, - ellers ingen mennesker å se. Alle kafeer, bokhandelen og kiosker er stengt, foruten Coca Cola-automaten. Klokken sju stopper ventilasjonsanlegget. Akkurat dette overrasker meg ikke nevneverdig, men det som gjør det er en observasjon som jeg gjør meg hver dag. Klokken åtte hver kveld kommer det en ung mann løpende inn på Dragvoll i treningsdress og plukker flasker fra søppelet og tomme seminarrom. Nervøst ser han seg rundt for at ingen skal se han, men jeg ser han. Hver dag fra vinduet mitt ut mot «gata». Er han en student her, spør jeg meg selv. Eller bor han i nærheten? Skal jeg gi han den tomme flasken som står på pulten? Det eneste jeg vet er at det ikke finnes noen pantestasjoner på Dragvoll, de er kun på Gløshaugen, så eksamensparanoide studenter kaster de i søpla i stedet. Akkurat dét har denne unge mannen funnet ut, og han har funnet ut at klokken åtte, ja da er det nesten ikke en sjel på Dragvoll, og utgangsdørene er fortsatt ikke låst.

Hvorfor skriver jeg dette? Hvorfor er dette relevant for denne oppgaven? Jo, fordi jeg har troen på et universitet med liv og røre, kafeer, bokhandel med andre bøker enn kun pensum, hvor man kan oppleve interessante debatter etter klokken fire, og hvor man kan møtes etterpå for å kjøpe en øl. Hvor det er en pantestasjon! Men på Dragvoll er det dødt, det er helt stille

her. Dette er min motivasjon for å undersøke debatten rundt lokalisering av NTNU, som er en spennende og viktig avgjørelse for fremtiden til NTNU. For hva vil være viktig i fremtidens universitet? Jeg håper at dette studiet kan være et bidrag til, og kanskje et utgangspunkt for en debatt omkring hva NTNU skal være, hvem skal beslutte innholdet og hvordan vi kan påvirke dette? I dette studiet tar jeg for meg beslutningsprosessen som skal føre til et vedtak for lokalisering av NTNU, i perioden 2005 til 2015. Dette studiet tar sikte på å se etter sammenhenger mellom hvordan og hvorfor lokalisering av NTNU igjen kom på dagsorden, og beskriver hvordan beslutningsprosessen utviklet seg videre. Studien tar sikte på å utforske beslutninger i et sosiologisk teoretisk lys som forhåpentligvis kan gi nye perspektiver på beslutningsprosesser i offentlige organisasjoner der lokalisering er tema for diskusjon.

1.2 Bakgrunn

For å forstå beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU, er det nødvendig å forstå organiseringen av universitetet, og fordeling av beslutningsmyndighet. I ytterste konsekvens har regjeringen ansvar for statens virksomheter. Hvor universiteter er underlagt kunnskapsdepartementet (KD). Sammen med statsministeren har statsråder ansvaret for hvert sitt departement, hvor kunnskapsministeren har ansvar for høyere utdanning.

Styret ved NTNU er det øverste organet ved universitetet, og har ansvaret for virksomheten ved universitetet, og at den drives innenfor de rammer og retningslinjer som er gitt av departementet og Stortinget. Gunnar Bovim er rektor ved NTNU og er ansatt av styret. Rektor rapporterer til styret i sin funksjon som daglig leder. Rektor mottar og formidler kontakt mellom styret og omverden i saker der styret treffer vedtak (NTNU, 2015). NTNU er en sammenslåing av flere institusjoner med ulik profil og opprinnelse, men der det tekniske og naturvitenskapelige miljøet har vært dominerende. NTNU har om lag 20000¹ studenter og 2700 ansatte i forskning og undervisning, og har totalt syv fakultet og 53 institutter/sentre/program. I tillegg er Vitenskapsmuseet regnet som en egen enhet på linje med fakultetene (NTNU, 2015).

Forståelsen av universitetsbegrepet i Norge har vært knyttet til forestillingen om et breddeuniversitet som omfatter de fleste klassiske universiteters disipliner som humaniora, teologi, naturvitenskapelige fag, medisin, jus og samfunnsvitenskap. Etter hvert ble dette universitetsbegrepet påvirket av ideen om den klassiske Humboldtske universitetsmodellen,

¹NTNU har vedtatt å fusjonere med Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund,

som bygget opp om idealer og verdier om fri og uavhengig akademisk forskning, faglig autonomi, demokratisk organisering og vitenskapelig dannelse (NOU, 2008:89). Denne modellen har blitt utfordret av tilhengere av en mer instrumentell universitetsmodell preget av sterkere statlig styring, økonomiske insentiver, målstyring, kvalitetskontroll og økt vektlegging av samfunnsmessig nytteverdi (NOU 2008:3).

Tradisjonelt har universitetene i Norge blitt styrt gjennom fora av valgte representanter, fra rektor, via dekaner og til instituttledere. Det har skjedd store endringer i universitets- og høyskolesektoren i Norge de siste årene, blant annet som ledd i gjennomføringen av Kvalitetsreformen for høyere utdanning (Lov om universiteter og høyskoler, 2005). Ett element i dette er at institusjonene har fått økt frihet til å velge ledelses- og styringsmodell. Dette har ført til at mer eksternt orientert ledelses- og styringsmodeller² i økende grad har overtatt for kollegiale modeller (Hope & Rykkja, 2011). Ved NTNU har man fra 2005 frem til i dag gradvis gått over til en ansatt ledelse, med ansatt rektor, dekaner og instituttledere.

Samtidig har ideer knyttet til New Public Management (NPM), kjennetegnet av markedstenkning og mål- og resultatstyring gjort sitt inntog (Christensen og Læg Reid 2007). Dette har bidratt til en mer mål- og resultatorientert styring av sektoren. Med effektivitet som det primære målet, kan NPM føre til mer desentralisert ledelse og mer kontroll fra myndighetenes side. Samtidig får institusjonene større mulighet til å være med på å skape sine egne rammebetingelser (Hope & Rykkja, 2011).

1.2.1 Urbanisering av universitetene

De sterke urbaniseringstendensene som gjør seg gjeldende over store deler av verden er også et dyptgående sosialt og kulturelt utviklingstrekk som får følger ved høyere utdanning. De kulturelle preferansene for de unge peker i samme retning (NOU, 2008:36). Verdier som selvstendighet, frihet og sosialisering er sentrale verdier, som også får følger for de unges valg for hvor de vil studere. Opplevelsen for de unge er at disse verdiene er det lettest å realisere i de store byene (NOU, 2008:37). Byene gir større mulighet til sosialisering med de som er lik seg selv, med frihet til å dyrke personlige interesser, finne partnere og til å kombinere studier med arbeid. Å flytte til byene, gjerne til bykjernene, der det er stort tilbud og mange

² 11. Juni 2015 blir det avgjort ny strukturreform i universitets- og høyskole sektoren i Stortinget om å endre dagens hovedmodell fra valgt rektor som også er styreleder, til ansatt rektor med eksternt styreleder.

muligheter, blir uttrykk for et ønske om denne typen livsstil (NOU, 2008:37). Urbaniseringen og de unges kulturelle preferanser for de store byene er blitt en rammefaktor for utviklingen i høyere utdanning, noe som kanskje er vanskeligere å påvirke enn studentenes valg av studium.

Ser man tilbake på studentveksten fra slutten av 1950-tallet, førte dette til at universitetene i byene sprengte de fysiske rammene for hva som var mulig å få til inne i byen. Slik ble anleggene trukket ut av sentrum og til områder der det var plass. Et trekk ved campusutviklingen i Norge er at de i tråd med den europeiske, først og fremst er utviklet som et sted å lære, dernest et sted å forske, og mindre med tanke på at de også burde være et sted å være (Rambøll, 2014:35).

1.2.2 Hva er en campus?

Campus er latin for «åpen plass» og er betegnelsen for et sammenhengende universitetsområde, som inkluderer forskjellige funksjoner som biblioteker, auditorier, undervisningslokaler og oppholdsområder. I dag betraktes campus som et samlet universitetsområde, som står i motsetning til universiteter, hvor bygningene er spredt ut over byen (Universitets- og Bygningsstyrelsen, 2007).

1.2.3 Lokalisering av NTNU

Lokalisering av NTNU har vært en sak som har beveget seg inn og ut av den politiske dagsordenen de siste tjue årene. Etter sammenslåing av NTH og AVH til NTNU i 1996 ble en samlokalisering et tema og en mulig løsning for universitetet. Debatten har hovedsakelig handlet om hvorfor en samlokalisering er nødvendig, og ikke minst hvordan dette skulle finansieres.

Det har i flere år vært samarbeid om campusutvikling i Trondheim mellom Trondheim kommune, Sør-Trøndelag fylkeskommune, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) og Studentsamskipnaden i Trondheim (SiT). Det har de siste ti årene vært et ønske om samlokalisering av universitetet og høyskolen nærmere sentrum av byen. I 2005 ble det startet opp et campusprosjekt for samlokalisering og samorganisering av NTNU og HiST, og i 2006 ble rapporten «NTNU/HiST 2020 Eventuell samlokalisering» lansert. Prosjektet skulle avklare om samlokalisering av NTNU og HiST på og ved Gløshaugen var mulig å få til. Denne prosessen førte ikke fram blant annet på grunn av usikkerhet knyttet til finansiering. NTNUs styre vedtok derfor å videreføre dagens løsning

med to hovedcampus, på Gløshaugen og på Dragvoll. Dette vedtaket åpnet for å vurdere samlokalisering på nytt dersom det kom signaler fra sentrale myndigheter om at dette var mulig å realisere (NTNU, 2006). Etter dette har HiST videreutviklet sin strategi med å lokalisere sin virksomhet rundt områdene Kalvskinnet, Øya og Elgesetergate (Hesthagen). Med redusering av antall campus og en mer samlet virksomhet, på et område som geografisk ligger nært hverandre. I 2012 satte sentrale og lokale politikere samlokalisering av NTNU på dagsorden igjen. Samme år besluttet Stoltenberg II- regjeringen at en konseptvalgutredning (KVU) skulle gjennomføres med tilhørende kvalitetssikring (KS1), før regjeringen kunne ta beslutning om framtidig lokalisering av NTNU (Kunnskapsdepartementet, 2015).

1.3 Problemstilling

I denne masteroppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan beslutninger tas om forhold knyttet til lokalisering av NTNU. Mer spesifikt ønsker jeg å se nærmere på forholdet mellom aktører og interesser som påvirker NTNU i slike beslutningsprosesser. Med dette som utgangspunkt ønsker jeg å se hvordan prosessen er organisert og hvordan den kan kjennetegnes i forhold til ulike aktører, interesser og perspektiver. Dette la grunnlaget for å formulere problemstillingen for prosjektet, som lyder som følger:

Hvordan kan beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU forstås ut i fra beslutningsteoriene; den rasjonelle modellen, forhandlingsmodellen og garbage-can modellen?

Oppgaven handler om beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU fra 2005 til 2015 og hvordan vi kan forstå den i lys av de ulike beslutningsmodellene. Når jeg skriver *forstå*, mener jeg ikke at beslutningene skal passe den ene eller andre teoretiske modellen, men at modellene kan løfte fram ulike aspekter ved beslutningsprosessen. Disse modellene er valgt på grunnlag av de er etablerte modeller innenfor beslutningsteori og viser ulike aspekter ved beslutningsprosesser.

Jeg velger å kalle denne beslutningsprosessen rundt *lokalisering* av NTNU, fordi det enda ikke er tatt en avgjørelse om hvor NTNU skal lokaliseres. Man vil derimot finne diskusjoner og debatter i aviser og debattforum at man også snakker om en *samlokaliseringsdebatt*. Jeg velger å holde meg til lokaliseringsbegrepet siden det enda ikke er avgjort *hvor og hvordan* lokaliseringen skal skje. For å strukturere denne problemstillingen, og for å sette analysen og

diskusjonen i en sammenheng med empirien har jeg valgt å kronologisk dele opp prosessen i fire faser, i et forsøk på å rydde opp og gjøre oppgaven mest mulig leservennlig.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven består av fem hovedkapitler med underkapitler. Innledningsvis presenterte jeg bakgrunn og kontekst for oppgaven, problemstillingen for prosjektet og oppgavens struktur. Dette med formål å sette leseren inn i prosjektet og gi leseren grunnlag for å forstå konteksten for studiet. I kapittel to presenterer jeg det teoretiske rammeverket for studiet, med beslutningsteoriene den rasjonelle modellen, forhandlingsmodellen og garbage-can modellen som nevnt i problemstillingen. I kapittel tre presenterer jeg de kvalitative metodiske tilnærmingene med intervju og dokumentanalyse, og diskuterer utfordringer med eliteintervju og refleksjoner omkring egen rolle i prosjektet. Kapittel fire er en presentasjon og analyse av datamaterialet, der jeg tar utgangspunkt i en faseinndeling (initiativ-, utredning-, vedtak- og implementeringsfasen) for å bygge opp analysen. Analysekapittelet er strukturert etter empirien og vil ikke være teoretisk diskutert. Kapittel fem er en teoretisk diskusjon av funnene i lys av beslutningsmodellene, og avslutningsvis vil jeg samle trådene og gi svar på problemstillingen for prosjektet, samt noen avsluttende refleksjoner knyttet til oppgavens tematikk.

2 Teorikapittel

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket i dette studiet. Jeg starter med å forklare kort hva begrepet beslutning omtales i organisasjonsteorien, deretter vil jeg presentere tre modeller for beslutningstaking i offentlige organisasjoner som jeg anser som relevante for å belyse den aktuelle prosessen: den rasjonelle modellen, forhandlingsmodellen og garbage-can modellen. Tilslutt vil jeg presentere fire faser for en beslutningsprosess (Olsen, 1993), et teoretisk rammeverk for å forstå beslutningsmodellene i lys av beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU..

2.1 Tre modeller for beslutningsprosesser

Det er i organisasjonsteorien utviklet flere kjente modeller som illustrerer hvordan avgjørelser tas, og hvordan samhandling foregår i organisasjoner. Jeg velger å forstå og tolke beslutningsprosessen som pågår rundt lokalisering av NTNU i kombinasjon av tre teoretiske modeller om beslutninger som kan forstå de forskjellige sidene i en beslutningsprosess; rasjonell modell, forhandlingsmodellen og garbage-can modellen (Jacobsen & Thorsvik 2013:327). Modellene blir brukt som perspektiver for å forstå beslutningsprosessen, og vil ikke i sin helhet kunne forklare prosessen rundt lokalisering av NTNU. Modellene vil kunne være med på å forstå beslutningsprosesser, eller ulike måter å fatte beslutninger på. Det er utviklet flere modeller for beslutningsprosesser, men etter egen vurdering vil disse tre være dekkende for spekteret av beslutningsadferd.

Innenfor beslutningsteori finnes det en rekke teorier eller modeller som forsøker å forklare hvordan og hvorfor beslutninger forekommer. *Beslutningstaking* er når ett alternativ velges framfor et eller flere andre, uansett årsak eller begrunnelse. *Beslutningsprosess* kan sees på som en sekvens av aktiviteter og hendelser som leder fram til en beslutning. Selve *beslutningen* er utfallet eller resultatet av en beslutningsprosess (Enderud 2003). For å forstå beslutninger må vi forstå beslutningsprosessen, som vil si den prosessen hvor informasjon samles inn og bearbeides. Der man velger mellom alternativer, og der man iverksetter beslutninger. Noe informasjon fanges opp, mens annen ignoreres. Når informasjonen først har kommet inn i organisasjonen, vil kommunikasjonen av den føre til at noe av den siles ut og noe nytt legges til. Når informasjonen endelig er i et beslutningsforum, vil den være silt og

utvalgt på en spesiell måte, avhengig av organisasjonens struktur, kultur, maktforhold og omgivelser. Dette utgjør beslutningspremissene (Jacobsen & Thorsvik, 2013:346).

En analyse av beslutninger kan hjelpe oss til å forstå disse forskjellige forholdene. Organisasjoner søker etter informasjon som passer inn i kulturen, og de avviser ofte informasjon som oppfattes som en trussel mot kulturen. En sterk organisasjonskultur kan føre til at man overser kritisk informasjon, og fokuserer på informasjon som bekrefter den kulturen man har (Jacobsen & Thorsvik, 2013:306).

Organisasjonsstrukturen vil påvirke valg mellom alternativer ved at strukturen definerer for eksempel mandater. Når en organisasjon oppretter en beslutningsarena, som en konseptvalgutredning, definerer man handlingsrommet til utreder. De fleste beslutningsfora har mandater som begrenser hvilke saker de skal ta opp. Slike mandater utgjør en del av det som ofte kalles en organisasjons «aksesstruktur», det vil si den delen av strukturen som regulerer hvilke problemer og løsninger som er legitime i et gitt beslutningsforum (Choen, m.fl, 1976).

De ulike beslutningsmodellene fanger opp ulike aspekter ved beslutningsatferd i organisasjoner. De varierer mellom å være normative og deskriptive, og de forutsetter ulike grader og typer av rasjonalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013:326). Sentralt i beslutningsteorier står ideen om at individer handler rasjonelt. I denne betydning angir den hvordan man skal fatte beslutninger om hva som må gjøres når man står overfor et problem. Modellen forutsetter at man har klare mål og preferanser og full informasjon. En slik perfekt rasjonalitet er vanskelig å leve etter i virkeligheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013:326). Modeller som er konstruert for å beskrive og predikere hvordan folk faktisk tenker og handler når de fatter beslutninger, kalles deskriptive beslutningsmodeller. Selv om disse modellene er sett på som gjensidig inkonsekvente, er det mer fruktbart å se det som at hver modell har sin egen plass avhengig av organisasjonens natur eller hvilket fenomen vi ønsker å forstå (Olsen, 1993:83).

Så forskjellige som disse beslutningsmodellene er, har de alle et felles fokus, én enkelt beslutning. Samtidig kan man oppleve at det lett kan oppstå problemer når beslutninger skal iverksettes, og at innholdet i beslutninger endres. Resultat og intensjon samsvarer ikke alltid.

2.2 Rasjonell beslutningsmodell

Den rasjonelle beslutningsmodellen antar at beslutningstakere har klare mål og handler på en måte som realiserer målene, og har informasjon om alle aktuelle alternativer, samt hvilke alternativer som er best egnet. Her tar man utgangspunkt i at de valg som er foretatt per definisjon vil være de mest effektive og hensiktsmessige i forhold til forhåndsdefinerte mål. Den rasjonelle modellen blir ofte ansett som en idealmodell for beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Den rasjonelle modellen antar at deltakerne vet hva de vil ha og har kunnskapen og makten til å få det (Olsen, 1993). En som har prøvd å modifisere den rasjonelle modellen var Herbert Simon(1945), som fremmet ideen om begrenset rasjonalitet. Begrenset rasjonalitet innebærer at man har mål, som ofte er ganske uklare og skiftende, at man vurderer bare enkelte av disse alternativene, og at man vurderer alternativene sekvensielt, etter hvert som man har kapasitet til å behandle dem, og at man velger det første tilfredsstillende alternativet som dukker opp (Olsen med flere, 1976). Denne modellen er en normativ modell, det vil si en modell for hvordan organisasjoner bør fatte rasjonelle beslutninger, og ikke en deskriptiv modell som beskriver hvordan organisasjoner faktisk fatter beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Denne modellen er knyttet til forestillingen om at organisasjoner er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål, og derfor utpreget hierarkiske. Hvor spesialisering og koordinering skaper organisatoriske beslutningsprosesser som fremmer organisatoriske mål. Dermed kompenserer organiseringen for det enkeltes medlems begrensede rasjonalitet, ved at organisasjonens medlemmer i felleskap kan oppnå en høyere grad av rasjonell atferd enn hva den enkelte kan klare alene.

2.3 Forhandlingsmodeller

Til forskjell med den rasjonelle modellen er forutsetningene i forhandlingsmodeller at grupper i organisasjonen kan være uenige om både mål og hvilke virkemidler man skal bruke for å forsøke å realisere målene. Mens i den rasjonelle modellen betraktes organisasjoner som enhetlige rasjonell aktør hvor alle medlemmene streber etter å realisere felles mål. I forhandlingsmodellen for å få gjennomslag for sine interesser anvender gruppene de maktbaser de kontrollerer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En slik type adferd i organisasjoner kalles som regel «strategisk», fordi individer og grupper opptrer på en måte som er rettet mot

at deres særinteresser skal få gjennomslag. Dette kan innebære bevisst skjuling av informasjon, utpressing, kompromisser og bruk av hersketeknikker. Vanligvis forsøker man å forhandle seg frem til en beslutning som alle parter kan slutte seg til, selv om ikke alle deltakere vil bli tilfredsstillt (Olsen, 1993:83). I forhandlingsmodellen spiller koalisjoner og allianser en stor rolle innenfor og mellom organisasjoner.

I beslutningsprosessen er det de politiske sidene ved beslutningstakingen som ofte blir viktigere enn de analytiske. Det blir den dominerende koalisjonens interesser og ressurser som påvirker prosessen. Interne og eksterne forhold påvirker og former aktørenes interesser, og dette er ofte knyttet til formell organisasjonsstruktur og organisasjonskulturen (Roness m.fl, 2009).

Beslutninger gjennom forhandlinger er mest vanlig i heterogene organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette betyr organisasjoner som er strukturert differensiert, med mange ulike nivåer og enheter og avdelinger, jo flere slike enheter og nivåer, desto større er sannsynligheten for at det vil være ulike interesser i organisasjonen og derfor stor behov for forhandlinger. I en slik forutsetning vil makten mellom de ulike interessentgruppene være nokså likt fordelt. Gruppen av deltakere er relativt stabil, hvor det er en enighet om hva som er problemene, men det er en uenighet rundt verdiene/argumentene som blir brukt for å løse problemet (Olsen, 1993).

Hvis makten er konsentrert i én bestemt gruppe vil det være lite interesse for å starte forhandlinger. Hvor gruppen heller kan bruke sin makt og tvinge gjennom sin beslutning. Likevel kan grupper med overlegen makt velge å gå i forhandlinger med svakere parter, ettersom kontinuerlig bruk av overlegen makt vil føre til demotivasjon og fremmedgjøring, noe som igjen kan skade hele organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Offentlige beslutningsprosesser kan sees som konfliktløsning gjennom en forhandlingsprosess (Olsen 1993).

2.4 «Garbage-can» modellen

I den siste beslutningsmodellen skal jeg se på garbage-can modellen. Garbage-can modellen, også kalt organisert anarki, tar utgangspunkt i ideen om at organisasjoner fungerer på bakgrunn av inkonsekvente og dårlig definerte preferanser. Organisasjoner blir beskrevet som løse samlinger av ideer i motsetning til bestemte strukturer. Det er her viktig å presisere at

selve organisasjonsstrukturen ikke nødvendigvis er løs og uklar, men at ideer og tankeganger som «flyter» i organisasjonen ikke nødvendigvis følger en bestemt struktur (Cohen m.fl 1976). Sammenlignet med de andre modellene har garbage-can modellen et mer åpent perspektiv på organisasjoner, hvor atferden vil kunne fortone seg til tider som både kaotisk og lite forutsigbar.

Denne modellen er utviklet av Johan P. Olsen, James G. March og Michael D. Cohen (1993) der de bruker en søppelbøttemetamorfor for å forklare en beslutningsmulighet; «en potensielt søppelbøtte for dumping av problemer, løsninger og deltakere». Det skjer så mye samtidig, at mulighetene for å skaffe seg oversikt, styre eller påvirke beslutningsprosessens forløp eller utfallet er sterkt begrenset. Utfallet og innholdet i slike beslutningssituasjoner er avhengig av hvilke merkelapper det er på andre beslutningsanledninger, og hvor mange slike beslutningsarenaer er tilgjengelige for de involverte deltakerne (Cohen m.fl 1976). Beslutningsprosessen er derfor preget av skiftende aktører, mål og preferanser over tid. Utfallet vil av en slik prosess i hovedsak avhenge av; trekk ved saken det skal tas beslutninger om, tiden deltakerne har til rådighet og tidspress (Jacobsen & Thorsvik, 2013:338). Beslutningens utfall i slike «søppelbøttesituasjoner» er avhengig av et resultat av koblingene av strømmingselementene (Cohen m.fl 1976).

Disse fire ulike strømmingene er relativt uavhengig av hverandre og flyter gjennom organisasjonen. Det er strømninger av beslutningsmuligheter, deltakere, problemer og løsninger (Cohen m.fl 1976). Omgivelsene og konteksten har innflytelse på prosessene, og måten de ulike strømmingene er koblet sammen på er avgjørende for prosessen og utfallet av den. Den viktigste faktoren for å forklare hvordan beslutninger blir tatt er tid og timing (Jacobsen & Thorsvik, 2013:338).

Gjennom et rasjonelt perspektiv vil man ofte tenke at disse fire strømmingene har en klar sammenheng mellom dem. Problemer vil plasseres klart i et beslutningsforum (en beslutningsmulighet). Deretter vil man definere deltakelsesrettigheter og plikter til dette forumet slik at de som er i best stand til å løse problemet eller saken vil kunne bli trukket inn. Men i denne typen organisering vil det være mer ustrukturert. Her kan det oppstå problemer som ingen har løsninger på, og som ikke kan plasseres i noe beslutningsforum. Deltakelsesrettighetene er uklart definert, og det er en lav grad av stabilitet siden ulike mennesker flyter inn og ut av dem. Den ene gangen kommer én representant, neste gang en

annen, mens tredje gang er det muligens ingen som kommer. I denne typen organisering er det slik at enkelte mennesker har løsninger de liker veldig godt, og bruker denne til å bevege seg rundt i ulike deler av organisasjonen for å finne problemer som denne løsningen kan knyttes til. Beslutningsanledningene blir dermed søppelbøtter hvor aktørene kan tømme sine problemer eller løsninger. (Jacobsen og Thorvik 2007:339).

Olsen (1993) bygger tolkningen av garbage-can situasjoner på antakelsen at i en enkelt beslutning er enhver deltaker en deltidsdeltaker. De fleste vil stå i et dilemma med hensyn til hvordan de skal fordele sin tid mellom ulike beslutninger knyttet til arbeidssituasjonen, og mellom arbeid. For de fleste er tid en knapphetsfaktor. Resultatet er at enhver beslutning er i en konkurranse med andre beslutninger og hendelser om en aktørs oppmerksomhet. En konsekvens er at det er vanskelig å spesifisere deltakerne på forhånd. Derfor vil enhver beslutningsprosess være avhengig av aktiviserings- og defineringsprosessen (Olsen, 1993). Aktiviseringsprosessen fastlegger hvor mange og hvilke type deltakere som blir aktivisert og hvor stabilt deltakelsesmønsteret vil være. Defineringsprosessen fastlegger hvilket meningsinnhold ulike grupperinger vil tillegge en beslutning. Dette betyr kompleksiteten i målsettingen til prosessen, stabiliteten i slike definisjoner og oppfatninger om tillit, lojalitet og akseptering. Beslutninger må derfor ses nøye i sammenheng med sin kontekst. Hva som skjer i en spesiell beslutningsprosess vil være avhengig av andre beslutninger og hendelser (Olsen, 1993:86).

Uklare mål og strategier vil være ganske vanlig i denne typen organisasjoner og beskrivende for denne typen beslutningsprosesser. I stedet for å forenes om en samlet strategi, har ulike grupper og mennesker egne individuelle strategier. Organisasjonskulturen kjennetegnes som fragmentert. Strukturen vil også sannsynligvis være uklar og flytende, med uklare grenser mellom avdelinger og nivåer, dårlig definerte beslutningssituasjoner samt uklare deltakelsesrettigheter og plikter. I perioder der organisasjonen har godt med ekstra ressurser vil mange kunne engasjere seg på ulike beslutningsarenaer. Etter hvert som det strammes inn, vil behovet for å beslutte øke raskt, og man vil generelt sett bevege seg mot mer hierarkiske beslutningsprosesser (Jacobsen og Thorvik 2007:339).

2.4.1 Symbolske beslutninger

Symbolske beslutninger betyr at iverksettingen av en beslutninger fører ofte til at intensjonene bak beslutningen blir endret. Det kan tenkes at det slett ikke er hensikten at en beslutning skal iverksettes. Poenget er rett og slett å vise handlekraft eller uttrykke en mening ved å fatte en beslutning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan også bety at man ikke har satt inn nok ressurser, eller at ressursene ikke er tilgjengelige når man trenger dem, til at tiltaket møter motstand.

2.4.2 Policyvindu og politiske entreprenører

For å kunne forstå beslutningsprosessen kan det være hensiktsmessig å se på enkeltindividers påvirkningskraft. I den sammenheng vil Kingdons (2003) to begrep om policyvindu og politiske entreprenører være viktig.

Policyvindu er anledninger som oppstår og oppfattes som gunstige situasjoner eller omstendigheter for beslutningstaking (Kingdon, 2003:167). Dette vinduet gjør det mulig å få gjennomslag for bestemte vedtak eller løsninger. Når beslutningsmuligheter, deltakere, problemer og løsninger blir koblet sammen kan et policyvindu åpne seg (Kingdon, 2003:166). Policyvindu er muligheter for handling for bestemt initiativ, og er ikke åpne lenge. De kan åpne seg på grunn av endring i politisk opinion, alternativt på grunn av utskiftninger av sentrale beslutningsaktører (Kingdon, 2003:168).

Politiske entreprenører er de som skape disse policyvinduene, og er aktører som er villig til å investere både tid, omdømme, energi eller andre ressurser (Kingdon, 2003:179). Politiske entreprenører ser muligheten til å fremme deres løsning på problemet, og behøver ikke å inneha en bestemt posisjon, men å ha sentrale posisjoner kan være en fordel (Kingdon 2003:180). Dessuten er de ikke alene i beslutningsprosessen. Mens andre aktører kan forsvinne eller disponere tiden annerledes når deres interesser ikke fører fram, for de er ikke villig til å investere tid, omdømme eller energi i handlinger som ikke gir det ønskede utfallet. I verste tilfelle kan det tenkes at noen saker ikke kommer på dagsorden, fordi tilhengerne ikke ser muligheten for å fremme saken. (Kingdon 2003:167). Policy vindu og politiske entreprenører spiller en viktig rolle i å forstå enkeltindividers påvirkning på en beslutningsprosess, samtidig skal man ikke ta for gitt de strukturelle føringene som gjør at et vindu kan åpne seg og at politiske entreprenører er ikke alltid supermennesker som leser

vinduene når de åpner seg, ofte jobber de lenge før det åpner seg en mulighet (Kingdon 2003:183).

2.5 Faser i en beslutningsprosess

Jeg vil i dette studiet ta utgangspunkt i faseinndelingen i en beslutningsprosess til Olsen (1993). En beslutningsprosess kan deles inn i fire faser, initiativfasen, utredningsfasen, vedtaksfasen og implementeringsfasen. På grunn av denne oppgavens begrensning og hvor kort beslutningsprosessen til NTNU har vært vil jeg først og fremst ta utgangspunkt i de tre første. Dette fordi det fortsatt ikke er blitt tatt en avgjørelse om lokalisering av NTNU.

| Faser i en beslutningsprosess | |
|-------------------------------|----------------------|
| Fase 1 | Initiativfasen |
| Fase 2 | Utredningsfasen |
| Fase 3 | Vedtaksfasen |
| Fase 4 | Implementeringsfasen |

Mitt hovedfokus vil ligge på initiativfasen og utredningsfasen, fordi jeg mener det er disse to som i stor grad setter grunnlaget for denne beslutningen.

Initiativfasen vil bli delt i to, den første initiativfasen og den andre initiativfasen. I den første initiativfasen vil jeg se på det historiske forløpet for hva som gjorde at saken om lokalisering av NTNU kom opp. Jeg vil studere prosessen rundt 2005, og hvem som tok tak i debatten og utredet for å få i gang en prosess med utbygging av NTNU. Jeg vil ikke fokusere mye på hva som skjedde før 2005, fordi hovedfokuset mitt er beslutningene som er tatt etter 2005 og hvordan dette har påvirket den videreprosessen frem til i dag. Den andre initiativfasen tar for seg det som skjedde mellom 2005 til 2012 når det igjen ble tatt nytt initiativ, men denne gangen fra politisk hold. I *utredningsfasen* vil jeg ta for meg de to utredningene med rapporter som ble gjort for å komme fram til en beslutning, og hvordan prosessen rundt disse ble bygget opp, med spesielt fokus på styringen av denne delen. *Vedtaksfasen* tar utgangspunkt i hvordan veien videre frem til en beslutning ser ut, og tar for seg kvalitetsikringsrunden som foregår, i tillegg til den tverrpolitiske enigheten som finnes for en samlokalisering av NTNU.

Jeg har i dette kapitlet presentert noen teoretiske perspektiver på beslutningsmodeller, den rasjonelle modellen, forhandlingsmodellen og garbage-can modellen. Dette er modeller som bygger opp under problemstillingen presentert innledningsvis i denne oppgaven. I det neste kapitlet vil jeg gi innblikk i hvordan jeg gjennomførte datainnsamlingen til dette studiet.

3 Metodekapittel

Mitt formål med denne studien er å få en større innsikt i de ulike aktørenes opplevelser og erfaringer, og hvordan disse kommer til uttrykk i en beslutningsprosess. Dette kapitlet tar sikte på å redegjøre for fremgangsmåten i dette studiet og den metodiske tilnærmingen. For å forsøke å besvare problemstillingen i dette studiet innenfor de gitte rammene dette studiet har, har jeg benyttet meg av både intervju og dokumentanalyse. Her vil jeg beskrive utfordringer og erfaringer i forbindelse med dette. I det følgende vil jeg forsøke å gi et innblikk på problemstillingene rundt min rolle som forsker, måten datamaterialet blir produsert på og hvilken begrensning som ligger i denne informasjonen. I siste del av kapitlet reflekterer jeg over forskningens kvalitet og diskuterer dette opp mot *reliabilitet*, *validitet* og *generaliserbarhet*.

3.1 Kvalitativ forskningsmetode – dybde fremfor bredde

I kvalitativ forskning går man gjerne dypere inn i et avgrenset studiefelt og med et begrenset antall deltakere. Det har ikke som mål å finne generaliserbare sannheter, men heller å se mønstre innenfor avgrensede områder (Thagaard, 2003). Som forsker tar jeg med meg min egen erfaringsbakgrunn og forståelse av tematikken inn i studiet og jeg er i større grad en deltaker innenfor de sammenhengene som studeres (Postholm, 2010).

Denne oppgaven tar utgangspunkt i et enkelt case, beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU. Yin (1994:3) understreker at det er problemstillingen som avgjør metodevalget. Dersom man søker å finne ut hvordan et sosialt fenomen fungerer, vil en casestudie kunne belyse dette. Bruk av case er en svært utbredt form for avgrensning i kvalitative studier, og kan omhandle bedrifter, organisasjoner, kommuner til nærmiljø (Tjora, 2012:35). For organisasjonssosiologiske spørsmål vil NTNU som en offentlig institusjon fungere som en god case, fordi det er en enhet som har en naturlig avgrensning (Tjora, 2012). Mitt utgangspunkt er å gå i dybden og få en forståelse av hva som kan forklare hvorfor og hvordan beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU foregår. For en kvalitativ tilnærming er søken etter en forståelse av sosiale fenomener, enten gjennom informantene gjennom intervju og observasjon, eller analyse av tekstmateriale og dokumenter (Thagaard 2003:11). Kvalitative forskningsmetoder kjennetegnes med fleksibilitet, ved at det gir rom for endre

opplegget underveis, og dermed tilpasse erfaringer til nye utfordringer man møter underveis. Dette kjennetegner induktiv forskning, hvor analysen av det fenomenet man undersøker er med på å danne problemstillinger og teoretiske antakelser (Thagaard 2003).

3.2 Datagrunnlag

Problemstillingen tar sikte på å kartlegge beslutningsprosessen slik den er har vært frem til i dag. Jeg har kommet inn i prosjektet underveis og har fulgt det mens det har blitt til, og siden lokaliseringen av NTNU fortsatt er under utredning vil studiet basere seg på prosessen fra 2005 frem til mai 2015. Datamaterialet mitt baserer seg på en analyse av sentrale utredninger, dokumenter og intervjuer med de jeg oppfatter som de viktigste aktørene i prosessen. Dette er spesielt viktig i slike typer analyser hvor hensikten er å få en dybdeforståelse av det fenomenet som studeres, altså generere kunnskap om selve caset (Tjora, 2012:34).

3.3 Intervju som metode

Lokalisering av NTNU har innvirkning for alle som jobber og studerer ved NTNU, men også kommune, næringsliv og kultur. Det er mange som har interessante perspektiver og meninger om beslutningsprosessen, og jeg har derfor valgt å intervju personer som jeg anser som mest betydningsfulle for å gi svar på problemstillingen. På grunnlag av deres posisjon, holdning og stilling i forbindelse med beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU. Informantene i dette studiet er personer som i stor grad påvirker denne prosessen, og er delaktige i beslutningsprosessen. I metodisk sammenheng kan dette kalles eliteintervjuer (Kvale og Brinkmann, 2009:158). For meg var det viktig å få innsikt i de som satt nærmest mulig beslutningsprosessen, og som satte rammene for hvordan prosessen skulle foregå.

Til sammen gjennomførte jeg ni intervjuer. Jeg begynte datainnsamlingen med å avtale intervjuer med to informanter som hadde erfaring og innsikt i prosessen rundt lokalisering av NTNU. Dette var Tone Merete Aasen, leder av Campussekretariatet ved NTNU og Aamund Aarvelta som er prosjektleder ved Bycampus i Trondheim kommune. Jeg hadde på forhånd noen tanker rundt hvem andre jeg hadde lyst til å intervju, men jeg ville høre med dem om tips til andre jeg burde snakke med. En slik måte å rekruttere informanter på kalles snøballmetoden (Tjora, 2012: 230). Slik kunne jeg få innsikt i hvem de mente var viktige å prate med, og som var involvert i prosessen. Jeg hadde på daværende tidspunkt kun innsikt i

hvem som var aktive i offentligheten fra artikler i avisen og utredninger som var gjort. På denne måten ble jeg gjort oppmerksom på Arne Moi og Elin Stokkan i Kunnskapsdepartementet, Ragnhild Setsaas, tidligere statssekretær i Kunnskapsdepartementet og Bjarne Foss, ansatt representant i NTNU-styret. Gjennom de første intervjuene fikk jeg også en generell innsikt i historien rundt beslutningsprosessen jeg studerer, samt et innblikk i prosessen og hvilke aktører som var involvert. I alle disse intervjuene brukte jeg lydopptaker med tillatelse fra informantene. Jeg valgte å møte informantene på sin egen arbeidsplass. Dette skapte en avslappet stemning, men gjorde det også enklere praktisk for å få gjennomført intervjuene.

Før dybdeintervjuene hadde jeg forberedt en intervjuguide, mens i selve intervjusammenhengen valgte jeg å holde semistrukturerte intervju. Jeg hadde enkelte nøkkelinformanter hvor jeg valgte å holde lengre dybdeintervju. Av disse informantene ville jeg høre enda mer om hvordan de erfarte og opplevde beslutningsprosessen og refleksjoner rundt den. Selve spørsmålene ble forskjellig formulert avhengig av hvem som ble intervjuet. Fordi de ulike aktørene representerer ulike sider og tidspunkt ved prosessen. Det er heller ikke slik at alle aktørene ble stilt alle spørsmålene, dette fordi ikke alle aktørene har lik kompetanse og innsikt på de ulike områdene. De ulike spørsmålene i guiden har dermed blitt tilpasset de ulike aktørene underveis. I tillegg hadde jeg enkelte intervju som jeg holdte til en kortere tidsramme, gjerne 20- 30 minutter, også kalt fokuserte intervju. Dette med hensikt å komme kjapt inn på temaet og erfaringene rundt beslutningsprosessen, men også fordi enkelte av informantene kun var involvert i mindre deler eller i kortere tidsperiode av beslutningsprosessen (Tjora, 2012:126). Dette skapte også variasjoner i intervjuene.

Under intervjuene stilte jeg oppfølgingsspørsmål for å utdype interessante temaer informantene var innom. Det var også slik at de informantene som ble intervjuet sist i intervjuprosessen, ble spurt ut om ting som tidligere informanter hadde pekt ut under sine intervjuer. Likevel har spørsmålene som er vedlagt i intervjuguiden stort sett blitt fulgt, og den har i alle intervjuene fungert som en mal og disposisjon for samtalen.

Som nevnt la jeg opp til semistrukturerte intervju, her fikk informantene mulighet til å snakke forholdsvis fritt omkring temaene som ble tatt opp underveis i intervjuet. På denne måten åpnet mulighetene seg for å innhente informasjon jeg ikke ellers hadde fått ut i fra min forhåndskunnskap om temaet. I en slik type intervju må man ta utgangspunkt i at intervjuet

klarer å skape en avslappet stemning og ha form som en uformell samtale (Tjora, 2012:104). Dette gjorde jeg blant annet ved at jeg valgt å holde intervjuene på deres kontor eller arbeidsplass. Jeg holdt meg til en struktur med tre faser; oppvarming, refleksjon og avrundning. Dette gjør at man skaper en trygghet med et spesifikt formål, og skaper en avslappet situasjon for å få gode refleksjoner under intervjuet (Tjora, 2012:114). Jeg valgte å benytte meg av lydopptaker under alle intervjuene. Slik kunne jeg konsentrere meg om samtalen som foregikk, og ble på denne måten ikke avledet av notatskriving. På denne måten trengte jeg ikke å tenke på om mine gjengivelser var korrekte eller ikke.

Målet med intervjuene i etterkant er å sammenligne informantenes synspunkter og oppfatning av beslutningsprosessen til lokalisering av NTNU. Dette for å kunne avdekke samspill eller variasjon ved ulike deler av prosessen, noe som igjen vil kunne si noe om beslutningsstrukturen til en slik komplisert statlig prosess.

3.3.1 Om utvalget

I dette casestudiet har jeg intervjuet elleve informanter som er med på å dekke ulike deler av interesser og aktører involvert i beslutningsprosessen. Informantene har alle vært delaktig eller hatt et form for arbeid i forbindelse med utredninger eller beslutninger i flere faser av prosessen. Det gjelder personer som enten har hatt et spesielt ansvar for prosessen, som har vist særlig engasjement, eller sitter i et beslutningsforum i forbindelse med lokalisering av NTNU. I det følgende skal jeg kort introdusere informantene som har deltatt.

Torbjørn Digernes er forhenværende rektor ved NTNU i perioden 2005 til 2013, og er NTNUs første ansatte rektor. Han har vært involvert i begge prosessene rundt lokalisering av NTNU. I 2006 vedtok han sammen med NTNU-styret beslutningen om å lokalisere NTNU på to campuser, Dragvoll og Gløshaugen. Han satt som rektor frem til 2013, og satte i gang campusprosjektet igjen i 2012.

Bjarne Foss sitter som ansattrepresentant i NTNU styret i sin tredje periode. Han satt fra 2001 til 2005, og deretter fra 2009 og frem til 2017. Han er en av de som har inngående kunnskap om begge beslutningsprosessene. Han har vært direkte involvert og engasjert seg både i media og internt i NTNU.

Gunnar Bovim ble ansatt som rektor i 2013 og har siden den gang jobbet med campusprosjektet. Han satte ned Visjonsutvalget som skulle jobbe parallelt med utredningene gjort av Rambøll og Kunnskapsdepartementet, men som hadde fokus på NTNU sin strategi i et femtiårsperspektiv.

Leder for Campussekretariatet ved NTNU og kontaktperson for konseptvalgutredningen Tone Merete Aasen og eiendomssjef Lindis Burheim jobbet tett med Kunnskapsdepartementet og konseptvalgutredningen med å gi fakta, utredninger og opplysninger til Rambøll, som var utreder. Disse ble oppnevnt av rektor Bovim, og jobbet også tett med Visjonsgruppen, som skulle legge strategien for NTNU2060 «Visjoner for campusutvikling». Begge har vært involvert i flere nivå av prosessen både internt i NTNU, eksternt og jobbet tett mot Kunnskapsdepartementet og Rambøll. Dette gjør deres roller både administrativ, faglig og av politisk karakter.

Arne Moi og Elin Stokkan jobber begge som seniorrådgivere i Kunnskapsdepartementet og er mellomleddet mellom NTNU, Kunnskapsdepartementet og utredningene som er gjort. De har inngående kunnskap om hele prosessen, og er premissleverandør for beslutningsprosessen som startet i 2012.

De politiske informantene i dette studiet er Ragnhild Setsaas (SV) som var statssekretær for høyere utdanning og forskning i Kunnskapsdepartementet fra 27. april 2012 til regjeringsskiftet etter stortingsvalget i 2013. I kraft av sin stilling som statssekretær har hun hatt en høy grad av innflytelse og deltakelse den lille perioden hun satt. Varaordfører Knut Fagerbakke (SV) i Trondheim kommune har også vært aktiv i den tidlige prosessen, spesielt synlig når Formannskapet gikk inn for en samlokalisering av NTNU. Begge representerer Sosialistisk Venstreparti. Trond Giske er stortingsrepresentant for Sør-Trøndelag Arbeiderparti og er Leder for Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen. Alle disse tre har på en eller annen måte vært aktører som er direkte involvert i beslutningsprosessen.

Amund Aarvelta er prosjektleder for campusprosjektet. Han jobber for å koordinere campusprosjektet i Trondheim kommune. Han jobber med kommunens interesser i beslutningsprosessen, men er også en brobygger mellom de ulike aktørene. Han har også vært et kontaktledd for utredningene gjort i forbindelse med beslutningsprosessen.

| Tabell 1. Oversikt over informantene | | |
|---|---|------------------------|
| Amund Aarvelta | Prosjektleder Campusprosjektet | Trondheim Kommune |
| Tone Merete Aasen og Lindis Burheim | Campussekretariatet. Leder og kontaktperson for konseptvalgutredning Campus NTNU og eiendomssjef | NTNU |
| Gunnar Bovim | NTNU-rektor | NTNU |
| Torbjørn Digernes | Tidligere NTNU-rektor | NTNU |
| Knut Fagerbakke | Varaordfører (SV) | Trondheim kommune |
| Bjarne Foss | Ansatt representant NTNU- styret | NTNU |
| Trond Giske | Leder Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen | Stortinget |
| Ragnhild Setsaas | Tidligere statssekretær i for høyere utdanning og forskning | Kunnskapsdepartementet |
| Arne Moi og Elin Stokkan | Seniorrådgivere Universitets- og høyskoleavdelingen | Kunnskapsdepartementet |

3.4 Dokumentanalyse

Bruk av dokumenter som datamateriale er sentralt i de fleste forskningsprosjekter. I dette studiet er dokumenter brukt som tilleggsdata som jeg benytter i tillegg til intervju (Tjora, 2010). I en beslutningsprosess rundt utbygging av statlige bygg innebærer det store mengde skriftlig materiale og mange aktører med forskjellige interesser. Når jeg gikk inn i dette studiet så jeg at det var et omfattende utvalg av skriftlige kilder tilgjengelig. Jeg har fokus på utredningene gjort i forbindelse med valg av konsept for lokalisering av NTNU og strategi og visjonsrapport for NTNU. Jeg har også inkludert styreprotokoller fra NTNU-styremøter, kronikker, artikler og leserinnlegg som har fulgt prosessen fra Universitetsavisen, Under Dusken og Adresseavisen. Disse dokumentene er med på å gi meg innblikk i prosessene rundt beslutningen av lokalisering, og har vært til stor hjelp for å sette meg inn i prosessen og den offentlige debatten.

Innholdsanalyse av dokumenter handler i om å gjennomgå innholdet i ulike dokumenter systematisk med sikte på å finne relevant informasjon om de forholdene som studeres (Grønmo, 2004). Etter at Internett har overtatt som viktig formidlingskanal for ulike typer informasjon gir de lett tilgang til ulike dokumenter. Dette kan gi et innblikk i hvem som deltar aktivt og påvirker i beslutningsprosessen (Tjora, 2012:168). Forskeren er en avgjørende faktor for utvalget av tekster og hvordan disse analyseres (Grønmo, 2004). For meg var utvalget bevisst med tanke på å svare på problemstillingen. De valgte dokumentene har gjort det mulig for meg å antyde spenningsfelt og politiske vurderinger som er interessante for videre analyse. Ifølge Tjora (2012) kan man si at dokumentene samtidig gir et tidsbilde. Nåtidige fenomener må ses i sammenheng med en historisk utvikling. Dette kan kompensere for nåtidigheten som påvirker intervjuer (Tjora, 2012:169). Intervjuene vil kunne brukes for erfaringer i ettertid, men da preget av selektiv hukommelse og refortelling. Mens dokumentene vil bedre beskrive hva intensjonene var, og representere et tidsbilde av prosessen (Tjora, 2012:169).

3.5 Den kvalitative analysen: transkribering, koding og kategorisering

Analysearbeidet har som mål å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på (Tjora, 2012:174) Denne prosessen kan deles opp i ulike deler, først datainnsamling gjennom intervju, deretter transkribering av de utførte intervjuene, kategorisering av datamaterialet og tilslutt en analyse av dette datamaterialet. Dette går inn under det Tjora (2012) kaller en stegvis-deduktiv metode. Hvor man jobber fra rådata til konsepter eller teorier. Det vil derfor være viktig å være bevisst på at datamaterialet er et resultat av forskerens valg fra start til slutt fra valg av informanter, spørsmål og forskningsfokus (Thagaard, 2003). Det konkrete analysearbeidet starter imidlertid gjerne i etterkant av datainnsamlingen med å forsøke få et helhetsinntrykk av datamaterialet man sitter med.

I transkriberingsprosessen har jeg fokusert på å skrive så grundige og nøyaktige gjengivelser som mulig. Jeg har jobbet med å gjøre setningene så tydelig som mulig slik at når informantene fikk sitatsjekk kunne lese nøyaktige beskrivelser av hva de sa. Dette var bevisst for å gi et signal til mine informanter at de blir tatt på alvor. Derfor har jeg kuttet ut småord som «eh», gjentakelser av ord og kutting av setninger. Dette gjorde transkriberingen ganske omfattende og tidskrevende. Ni relativt lange intervjuer har gitt mange sider materiale.

Neste steg i prosessen var å kode og kategorisere materialet. For å kunne kategorisere datamaterialet er koding et etablert analysestrategi i kvalitativ forskning. Med koding går forskeren systematisk gjennom datamaterialet for å finne ord eller uttrykk som beskriver avsnitt av datamaterialet. Jeg jobbet nært opp til empirien og brukte begreper som allerede fantes i datamaterialet, slik ble de empiriske dataene representert godt (Tjora, 2012:179). Slik får man en liste med mange tekstmære koder utviklet direkte fra data, ikke fra teori eller planlagte tema (Tjora, 2012:179). Etter kodingen satt jeg igjen med et kodesett og analysedataen. For å strukturere dette kategoriserte jeg de samlede kodene som var relevante for problemstillingen i grupper (Tjora, 2012:185). Det var også strukturerende i den forstand at det var viktig å få fram historien rundt beslutningsprosessen, derfor valgte jeg å dele hele prosessen inn i fasene presentert i teorikapittelet. Temaene fra dataen derimot ble hentet ut uavhengig av historien.

3.6 Etske betraktninger og avgjørelser i arbeidsprosessen

Et viktig aspekt ved et forskningsprosjekt er å reflektere over etiske utfordringer knyttet til forskningsaktiviteten. Med bruk av kvalitative metoder må man være var på at man i slike prosjekter kommer spesielt tett på de man forsker på, fordi man benytter seg av metoder som intervju (Tjora, 2012:160). Ettersom informantene mine ikke er anonyme ble det viktig at de skulle oppleve at de blir tatt seriøst og at materialet av de blir tatt vare på en ordentlig måte. Det ble derfor viktig at informantene ga sitt samtykke ved å delta i studien. Dette gjorde jeg ved at jeg sendte de informasjon om hva studiet handler om og formålet med det. Dette gjorde jeg ved e-postkontakt. I tillegg ga jeg alle informantene et samtykkeskjema som de signerte, her stod all informasjon om prosjektets formål, bruk av lydopptaker og sitatsjekk. I tillegg stod det informasjon om at datamaterialet ville bli slettet ved studiets slutt, og at det alltid var mulighet til å trekke seg. Jeg gikk også muntlig gjennom det praktiske før intervjuet. Slik forsikret jeg meg at dette var forstått. I alle tilfellene opplevde jeg at det var greit. Med ett unntak, valgte jeg å ikke sende intervjuguiden på forhånd, fordi jeg ville ikke at informantene skulle generere svar på forhånd. Ved et tilfelle fikk de spørsmålene på forhånd. Kunnskapsdepartementet ville gjerne vite hva jeg skulle snakke med de om hvilke temaer jeg skulle innom. Dett opplevde jeg midlertidig at ikke påvirket intervjuet i særlig grad.

3.7 Forskningens kvalitet

For å snakke om kvaliteten må man vurdere kvaliteten på resultatene som er fremskaffet. Det finnes tre kvalitetsindikatorer for forskning, reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet (Tjora, 2010). I den siste delen av metodekapittelet følger mine refleksjoner over denne forskningens kvalitet.

3.7.1 Pålitelighet

Pålitelighet, eller reliabilitet, går ut på om man ved ny måling vil oppnå samme resultat, eller hvorvidt en annen forsker som benytter samme metode vil kunne gjennomføre med tilsvarende resultater (Thagaard 2003). Dessuten er det viktig å gjøre rede for hvordan ens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet (Tjora, 2010). Jeg har prøvd å være konkret og tydelig i hvordan jeg har gått frem i min datainnsamling og analyse av mitt materiale.

3.7.2 Validitet

Validitet betyr gyldighet, og i forskningssammenheng handler det om de samme svarene vi finner i forskningen faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille (Tjora, 2010). Kvale (1997) snakker om en kommunikativ og pragmatisk gyldighet. Hvor den første testes i dialog med forskersamfunnet og den andre testes ved spørsmålet om forskningen fører til endring eller forbedring (Tjora, 2012:206). Førstnevnte er relevant for dette studiet, hvor man hele tiden prøver å se til tidligere forskning som er gjort innenfor samme tema eller med samme metode. Jeg har gjennom denne oppgaven prøvd å være bevisst i valgene jeg har gjort i det teoretiske rammeverket for oppgave som er relevante for dette studiet, og at dette er tre av flere perspektiver på å se en beslutningsprosess. Samtidig har jeg gjennom dette metodekapittelet prøvd å gi inngående innsikt i måten jeg har jobbet på. Dessuten har jeg prøvd å være åpen om hvordan jeg har praktisert denne forskningen, ved å redegjøre ved valgene jeg har tatt.

3.7.3 Generalisering

Innenfor konseptuell generalisering er målet ved kvalitativ forskning «å utvikle innsikt knyttet til et fenomen, og hvor denne innsikten kan testes ved en form for konsept- eller teoriutvikling» (Tjora, 2012:209). Dette betyr at man utvikler konsepter, typologier eller teorier som kan ha relevans for andre caser. Selv om caset er unikt her, kan det feltet som studeres likevel være overførbart til andre situasjoner og fenomener. Jeg tror at noen av de

perspektivene som presenteres kan ha en viss overførbarhet til andre lignende beslutningsprosesser.

3.8 Metodiske utfordringer og erfaringer

Jeg vil avslutningsvis gjennomgå utfordringer og erfaringer som jeg har opplevd som mest betydningsfull.

Det å kun fokusere på et lederperspektiv i et slikt type studie er en utfordring fordi det er et perspektiv på hvordan beslutningsprosessen er gjort. Jeg bestemte meg bevisst for at jeg ikke ville gå «ned» i organisasjonene for å få flere perspektiv på beslutningsprosessen. Jeg ville ha nyansene som de «oppe» i organisasjonene hadde, og både få det politiske og byråkratiske perspektivene. Som nevnt tidligere kan dette bli sett på som eliteintervjuer. En av utfordringene jeg trodde jeg ville møte var å få informantene til å stille opp på intervju. Dette viste seg å ikke være tilfelle, og alle, utenom én, svarte raskt og avtalte tidspunkt. Totalt sett var jeg positivt overrasket over hvor villige folk var til å stille opp.

Disse informantene skiller seg fra andre informanter ved at de er i en posisjon og «eksperter» innenfor denne beslutningsprosessen. De sitter inne med svært mye bakgrunnsinformasjon om feltet. Informantene sitter inne med mer kunnskap og erfaring om dette temaet enn det jeg gjør, og jeg må derfor være bevisst på at det finnes et maktforhold mellom meg som forsker og mine informanter (Tjora, 2010). Dette maktforholdet er todelt, på den ene siden har jeg som forsker makten til å stille de spørsmålene jeg ønsker og samtidig sitte med rollen som fortolker av situasjonen og datamaterialet. Men på den andre siden intervjuer jeg personer i en maktposisjon og som i stor grad kan påvirke måten jeg forstår situasjonen, som jeg kaller eliteintervjuer. Det kan oppstå en mulig utfordring at jeg som ung, kvinnelig student skal intervjuer mennesker i viktige posisjoner. De fleste av informantene er ledere, og er derfor i en posisjon til å kunne være bevisst over svarene de gir. I en slik situasjon kan informantene bruke sin posisjon, erfaring og kunnskap til å for eksempel styre eller dominere intervjuet. Underveis kunne jeg oppleve at enkelte av informantene tok meg delvis for gitt, og at ut i fra deres posisjon kunne «vise» meg sannheten rundt hva som egentlig skjedde under beslutningsprosessen. Jeg valgte i noen tilfeller å la informanten gi sin versjon til tross for at jeg allerede satt med denne bakgrunnsinformasjonen. Jeg utfordret også noen av informantene på temaer og begreper som de tok for gitt for å få innsikt i deres forståelsesramme. Eksempl på begrep og tema var campus eller hva et universitet skal inneholde. Dette fungerte godt.

Gjennom samtykkeskjemaet ga jeg også informantene muligheten til sitatsjekk, dette gjør at de sitter i en maktposisjon til å kunne påvirke hvilket svar de vil stå inne for og eventuelt kunne justere svarene sine. Jeg sendte sitatsjekk til alle informantene, og halvparten sendte små endringer på setningsoppbyggingen. Det kunne var særlig påpeking på at språket var for muntlig, og at de ville konkretisere sitatene. Etter mitt skjønn har ikke det vært vesentlig for budskapet i disse, men har vært utfordrende fordi enkelte av informantene derfor ville vite nærmere i hvilken kontekst sitatene skulle brukes.

Jeg opplevde også en metodisk utfordring ved skillet mellom byråkrater og politikere som representerte *sin* organisasjon. Her vil jeg skille mellom de to. Med flere av byråkratene kunne jeg oppleve at de ikke kunne fortelle alt, det vil si de kunne ikke fortelle sin personlige mening på grunn av hvem de representerte. Mens fra politisk hold kunne det oppleves som nærmest «ferdiggenererte» svar, at svarene var innøvde og noe som spilte på at de var tydelig vant til å uttale seg offentlig. Det skjedde i et konkret intervju, det jeg opplevde som forhånds genererte svar, hvor personen aldri gikk konkret inn på saken. I denne situasjonen måtte jeg spisse spørsmålene og være så konkret som mulig for å få mest mulig konkrete svar. Heldigvis skiller dette seg ut fra resten og er et unntak. Samtidig forsøkte jeg å gå litt under huden på de som ble intervjuet, for å få tilgang på informasjon som ikke allerede er allment kjent. De som er i en mer kritisk posisjon var, som forventet, mer villig til å avgi svar som kunne oppfattes som oppsiktsvekkende.

Jeg var også bevisst på at jeg ikke tok noen posisjon i denne beslutningsprosessen. Jeg er selv student ved NTNU og jeg vil ha min erfaringsbakgrunn og mine perspektiv i møte med den konteksten jeg forsker innenfor. Her må jeg som forsker være bevisst på at den oppfattelsen jeg har av denne prosessen som privatperson vil kunne være en annen enn den jeg oppfatter som forsker (Postholm, 2010). Den beste måten å møte denne posisjoneringen på er i de fleste tilfeller å være åpen og reflektert rundt dette (Postholm 2010).

I dette kapitlet har jeg forsøkt å gi ett innblikk i hvordan jeg har gjennomført datainnsamlingen til denne studien. Samtidig har jeg reflektert omkring aspekter ved forskningen som jeg anser som relevante for mitt prosjekt. I det neste kapitlet vil de valgene jeg har tatt metodisk utgjøre rammen for gjennomføringen av analysen.

4 Analyse

Jeg vil i dette studiet forsøke å forstå beslutningsprosessen omkring lokalisering av NTNU. For å gjøre dette vil jeg i dette kapittelet foreta en empirisk kartlegging av de ulike fasene i beslutningsprosessen, som presentert i slutten av teorikapittelet. Gjennom denne kartleggingen vil det være lettere å drøfte de i lys av de teoretiske modellene, noe som vil bli gjort i en egen diskusjonsdel. Jeg har fulgt prosessen fra da campusdiskusjonen endte i 2006 frem til den kom på dagsorden igjen i 2012, og prosessen videre frem til i dag, våren 2015. Studien omfatter tidsrommet fra 2005 fram til 2015, med hovedvekt på prosessen fra 2012. Selve prosessen har jeg delt inn i fire faser, der hver av fasene beskriver hendelser og forløpet i forbindelse med arbeidet om å få vedtatt lokalisering av NTNU. Jeg vil derimot ikke kunne beskrive den siste delen av vedtaksfasen og implementeringsfasen, siden dette ikke er gjennomført under dette studiets forløp. Datamaterialet er rikt, men på grunn av oppgavens begrensning har jeg derfor gjort et skjønnsmessig utvalg som jeg mener er representativt for datamaterialet.

4.1 Initiativfasen

Funnene fra initiativfasen ser på hvorfor det i 2006 ikke ble gjort noe med beslutningen om lokalisering av NTNU, og hvordan hele problemstillingen kom opp igjen i 2012. Etter en lang og kostbar utredningsprosess fra 2004 med et uklart styrevedtak i 2006 om fortsatt delt campus, var mange overrasket at det politiske initiativet i 2012 om en samlokalisering av NTNU. Det ble gitt mye kritikk til prosessen, og både Kunnskapsdepartementet og Finansdepartementet stod som bremseklosser på den tiden. Funnene fra denne fasen er dermed svært viktig for å forstå hvorfor og hvordan prosessen utviklet seg i tiden fremover.

4.1.1 Ny styringsmodell ved NTNU

Flere av mine informanter peker på at det i tiden mellom 2004 og 2006 skjedde mange forskjellige prosesser ved NTNU. En av disse var en ny styringsmodell i 2004, hvor man gikk fra en styringsmodell med valgt rektor og ledelse til en modell med ekstern styreleder og ansatt rektor. Denne prosessen skjedde samtidig som diskusjonen om lokalisering, og Bjarne Foss opplevde at det ble brukt lite tid på å forankre og skape eierskap til denne lokaliseringsprosessen.

Det ble gjort en del feil i 2005 slik jeg ser det. Man brukte veldig lite tid og krefter til å prøve å forankre en samlokalisert campus ute i organisasjonen. Det var altså en veldig toppstyrt prosess, og det var lite forståelse i store deler av universitetsbefolkningen for

hva som var poenget med det. Det var for eksempel stor motstand på Gløshaugen blant annet ,selv om de ville ikke bli influert nødvendigvis direkte. (Bjarne Foss)

Dette gjorde at det i denne perioden ble gitt massiv kritikk mot ledelsen gjennom kronikker og leserinnlegg³. Styrevalget i 2005 ble sett på som et valg om samlokalisering, og de nyvalgte ansattrepresentantene representerte i stor grad et negativt syn på samlokalisering. Det var også en utpreget skepsis i at de ansatte ikke fikk innsikt i utredningsprosessene, og at de ble utelatt i diskusjoner rundt denne prosessen.

Styrevalget i 2005 ble et samlokaliseringsvalg, så det ble en utrolig tung styreperiode slik jeg har fått referert. Med veldig stor mistillit mellom de interne og de eksterne. Jeg satte ikke der, men fikk referert. Noe som gjorde at NTNU ikke fikk flyttet seg fremover i det tempoet som vi kunne ha gjort. [...] Det ble valgt inn mennesker som var fra institusjonen som var veldig kritiske til samlokalisering, og det førte til at ledelsen, slik jeg tolker det, måtte manøvrere på en måte som var svært krevende. Det er det ene, og det andre er at da så manøvrerer en på en måte som gjorde at organisasjonen følte seg relativt utenfor. (Bjarne Foss)

NTNU gjennomgikk store endringer på kort tid, og gjennom diskusjonen om campus ble flere av prosessene som ble gjennomgått i ledelsen utelatt for de ansatte. Det kan tolkes som at organisasjonen ikke var preget av gjennomsiktighet, og at tilliten og forankringen ble ikke ivarettatt og gjorde prosessen videre vanskelig. Debatten var opphetet og mange hadde forskjellige interesser i hva som var rett for NTNU fremover. Flere publiserte kronikker og leserinnlegg i Universitetsavisa og Adresseavisen. Det kom fram at argumentet for samlokalisering var for de ansatte utydelig.

Et sterkt argument var at den fysiske samlokaliseringen ville gi gevinst opp mot tverrfaglig aktivitet. Det var en ganske kraftig og tydelig argumentasjon. Det var det ene og det andre var at ved at man flyttet Dragvoll ned ville gi studentene en campus nærmere byen som var mer attraktiv. De to argumentene, som jeg og en del andre så det, var at det første argumentet var det lite hold i fordi sitter man 500 meter fra hverandre eller sitter man fire kilometer fra hverandre har ikke så mye å si. Mens det andre argumentene med at studentene ville nærme seg sentrum og ha en mer aktiv campus, det er et argument som det er en del mer hold i. (Bjarne Foss)

1. august 2005 ble Torbjørn Digernes ansatt som den første ansatte rektor ved NTNU. Han har hele tiden vært positiv til en samlokalisering av NTNU og mener, i likhet med hva Bjarne Foss mener argumentet er, at «[B]ehovene NTNU har er at det går an å finne plasseringsmessige løsninger som gir de heftige effektene som samlokalisering gir, samlokalisering kan gi et faglig samspill» (Torbjørn Digernes). Det var tydelig at man hadde ulike utgangspunkt i å forstå hva som var fordelene med en samlokalisering og at

³ Se debattinnlegg og kronikker på gamle.universitetsavisen.no.

argumentene rundt det ikke var tydelig nok forstått for de ansatte. Videre forteller Digernes at planprosessen rundt lokalisering av Dragvoll allerede startet i 2001-2002, «Da ble det allerede påpekt at Dragvoll-campus var for liten, det var for dårlig plass og læringsmiljøet var under press. Det ble bedt om å få bevilgning om å bygge på Dragvoll. Men samtidig ble det heftet på en masse ideer, blant annet at campusene burde være heftet på i nærheten av hverandre»(Torbjørn Digernes). Dette utgjorde utgangspunktet for arbeidet om campus, og allerede på det tidspunktet var Trondheim kommune ifølge Digernes, en «pådriver for at dette skulle skje». Dette engasjementet utenfor universitetet og i ledelsen på NTNU gjorde at de satte i gang prosessen i 2002, noe som Digernes mener startet provoserende internt i NTNU.

Det ble startet litt provoserende, det var Per Ivar Maudal som var universitetsdirektør, og han var veldig tydelig, sammen med Eivind Hiis Hauge for så vidt, på at dette skal gjennomføres, og tydelig på en slik måte at det skapte en del reaksjoner. Det var faktisk en korrekt holdning, fra begge disse her, fordi ved at man hadde et styrevedtak på det skal gjennomføres noe så er det da ledelsens oppgave å gjennomføre vedtaket. Så ble det jo kanskje profilert på en slik måte at det for noen ble litt provoserende. (Torbjørn Digernes)

Digernes opplevde at dette var utgangspunktet for mye at prosessen ble kritisert fra internt hold, og satte i gang en stor debatten som varte helt fram til styrevedtaket i 2006. Videre forteller han at det var mange ulike argumenter som ble brukt i den opphetede diskusjonen rundt lokalisering av Dragvoll.

[D]et var masse forskjellige argumenter fra ulike hold. Det ene var økonomisk risiko, det andre var at det var helt nødvendig å flytte fordi samarbeidet i dag skjer uten at man behøver å være fysisk nær hverandre, en hel rekke ulike argumenter fra ulike hold. Stort sett var ikke argumentasjonen ensartet og homogen, men konklusjonen var tydelig. (Torbjørn Digernes)

4.1.2 To departement som bremseklosser

Prosessen rundt 2006 ble initiert av NTNU, og de utredet det meste selv. Dette gjorde at de selv stod ansvarlig for å ta finansieringen og organiseringen av campusplanen. Campusplanen var et samarbeid med HiST, for å skape en helhetlig campusplan mellom begge utdanningsinstitusjonene. Dette gjorde at man kunne jobbe for Kunnskapsbyen Trondheim, som Trondheim kommune var opptatt av. NTNU jobbet lenge med forskjellige interne utredninger og hadde kommet ganske langt i planene sine når de skulle fatte et vedtak i 2006. Før vedtaket skulle opp i NTNU-styret ble Kunnskapsdepartementet og daværende statsråd Djupedal oppmerksom på hvor langt de hadde kommet og hva som lå til grunn for en eventuell samlokalisering. I intervjuet med Kunnskapsdepartementet kommer det fram at

NTNU hadde tatt utgangspunkt i at et salg av Dragvoll kunne finansiere en utbygging av NTNU ved Gløshaugen-området.

NTNU var i ferd med å inngå utviklingsavtaler med private aktører langs Elgesetergate, og det lå utenfor det de egentlig hadde fullmakter til. Derfor måtte vi ha en kvalitetssikring på det, inn i den formen som finansdepartementet har med konseptvalgutredning og kvalitetssikringsregimet. Dette fikk ikke NTNU helt til, fordi de var opptatt av å gjennomføre campusplanen sin, som de hadde brukt mye tid og krefter på å utvikle. Derfor fikk de ikke til dette konseptuelle grepet. Samtidig som det handlet om finansiering, for den daværende statsråden Djupedal, kunne ikke gi noen økonomisk garanti. Dette skjedde samtidig som de fikk beskjed om at inntektene man fikk fra et eventuelt salg av Dragvoll ikke kunne brukes som et ledd i finansieringen av de utbyggingsplanene som de hadde. Så brøyt den prosessen sammen. (Arne Moi)

I følge Kunnskapsdepartementet var det to ting som gjorde at prosessen stoppet opp, for det første hadde NTNU satt i gang en prosess som hadde gått for langt. Hvor finansiering av en samlokalisering ikke kunne garanteres fordi de ikke hadde gjort de utredningene som kreves. «De klarte ikke å forankre de fysiske tingene de ønsket å realisere opp mot institusjonenes strategiske mål. Det var ikke konseptuelt»(Arne Moi). Dette betydde i praksis at de ikke hadde gjort noen alternativanalyse eller klart å gjøre konseptuelle grep for mulighetene i en utredning. Gjennom Finansdepartementets konseptvalgutredningssystem (KVU) hadde ikke NTNU klart å få ryggdekning for et beslutningsgrunnlag i regjeringen. For det andre, tok NTNU utgangspunkt i at et salg av Dragvoll kunne delvis finansiere en utbygging. Problemet var et eventuell alternativbruk gjennom et salg av Dragvoll kunne ikke NTNU selv bestemme. Med en såpass stor prosess som dette, er det staten som tar siste avgjørelse. Når NTNU verken hadde utredet en KVU, men samtidig tatt utgangspunkt i et salg av Dragvoll som en inntektskilde, gjorde de feil på to områder. Kunnskapsdepartementet understreket at en KVU er en samfunnsøkonomisk analyse, ikke en prosjektøkonomisk analyse. Dette betyr at når NTNU skulle utrede for utbygging av NTNU kunne de ikke ta Dragvoll som en inntektskilde.

NTNU hadde forespeilet at salg av Dragvoll skulle finansiere flyttingen av Dragvoll. Det var det ingen utenom deres eget miljø som visste noe om. Det å selge Dragvoll kan ikke tas som inntekt for de utgiftene man pådrar seg i realiseringen av prosjektet. [...]De kan ikke bruke pengene nødvendigvis for å anskaffe noe nytt. Fordi det er statens penger, alternativbruken er det staten som avgjør. (Arne Moi)

Kunnskapsdepartementet uttrykker en skepsis til at dette var holdt såpass internt, og de er kritiske til hvordan denne prosessen er utført. På det tidspunktet ble en videre prosess stoppet, like før et styrevedtak skulle fattes i NTNU-styret.

4.1.3 Styrevedtak for en delt campusløsning

Det var mye som skjedde på kort tid i denne perioden. Rektor ga to uker før styrevedtak en tilråding til styret om vedtak for en samlokalisert løsning. Men på møtedagen snudde rektor. Digernes mente fremdeles at NTNU er best tjent med en samlokalisert løsning ved Gløshaugen, men ba styret likevel om å vedta at NTNU skulle ha en todelt campus. I sin opprinnelige tilråding la rektor til grunn at staten måtte bidra med penger til ei samling av NTNU. Uten et slikt bidrag kan ikke NTNU vedta samlokalisering uttrykte Digernes: «at risikoen for at statlig finansieringsbistand ikke oppnås vurderes som meget stor» (Torbjørn Digernes). Med det grunnlaget rådet han styret til å vedta en videreutvikling av en tocampus-løsning. For Bjarne Foss ble dette oppfattet som uklart.

[..]Det som var interessant var at rektor ga en argumentasjon mot samlokalisering i styremøtet i mai 2006. Argumentasjonen var veldig lik den argumentasjonen som ble framført noen uker tidligere hvor konklusjonen var at samlokalisering var best. Og det er ganske interessant, for det sier noe om manglende substans i argumentasjonen. Når rektor snudde, så snudde også de eksterne, som var tungen på vektskåla. For studentene ville jo gjerne ha dette. (Bjarne Foss)

Foss uttrykker en tydelig skepsis ved hvordan beslutningsprosessen endte, og at argumentasjonen som ble brukt for å få til dette ble lite vedlagt i selve beslutningen. Styrevedtaket i 2006 gikk for en fortsatt delt campusløsning, men med et ekstra punkt i vedtaket. Som åpnet for en eventuell omkamp hvis staten gjør et vedtak på å bevilge penger til en samlokalisering av universitetet, da kan saken vurderes på nytt. Dette gjorde at avgjørelsen kunne oppfattes som noe tvetydig. Selv var Torbjørn Digernes tydelig på at vedtaket i 2006 var et slags dobbeltvedtak:

Resultatet kom i mai, 2006, det ble vedtatt et slags dobbeltvedtak. Et vedtak at man gikk inn for en delt løsning fortsatt, men med et påheng som åpnet døren for et encampusløsning, hvis det kom politiske signaler at det var ønskelig. Uten at det stod helt eksakt når disse måtte komme. Det var på grunn av den manglende politiske støtten sentralt, for kommunen var jo pådriver til tusen, lokalt, men de heller klarte ikke å få med seg det som da var den første Stolenberg-regjeringen. Djupedal fra Sv var Kunnskapsminister, og han klarte ikke å mobilisere en politisk støtte fra regjeringen, og det var vell egentlig det som gjorde at vedtaket ble som det ble. (Torbjørn Digernes)

Manglende sentral politisk støtte satte en stopper for prosessen. Ansattrepresentant i NTNU-styret, Sven Lorentzen uttalte i Under Dusken (2006) etter styrevedtaket var fattet at «Eg reknar det som sær s lite sannsynleg at politikarane plutseleg dukkar opp med 600 millionar kroner til å samlokalisere NTNU».

4.1.4 Hvorfor bygges det ikke på Dragvoll etter 2006?

Etter styreavgjørelsen i 2006, skjedde det ikke utbygging på Dragvoll. Staten tok heller ikke noe initiativ til en samlokalisering. Det er derfor interessant å vite hva som skjedde mellom 2006 og 2012. På spørsmål om dette svarer Kunnskapsdepartementet at i tiden 2008-2009 startet de en dialog med NTNU, hvor NTNU ønsket å gjøre noe med situasjonen på Dragvoll. Det var uttrykt et prekært behov i følge NTNU, og prosessen med å gjøre noe måtte settes i gang. På denne tiden var det formildet bekymring til Kunnskapsdepartementet rundt mugg og sopp i byggene på Dragvoll og dårlig luft på lesesalene hos studentene. Arne Moi forteller at NTNU kom med et forslag.

Siden NTNU ikke fikk til en samlokalisering, derfor måtte de gjøre noe på Dragvoll. Fordi det var trangt, det lakk og var mugg. De kom opp med et forslag med å bygge på, ti tusen helst fjorten tusen kvadratmeter, pluss renovering og ombygginger i eksisterende anlegg. (Arne Moi)

Kunnskapsdepartementet (KD) forteller at NTNU ba dem ta opp dette med Finansdepartementet (FD), fordi rammen på denne utbyggingen lå på rundt en milliard. Dette oversteg grensen for statlige bygg som trenger en konseptvalgutredning (KVU), som den gangen (2009) lå på fem hundre millioner. NTNU ba KD og FD om å få slippe dette, for å kunne starte prosessen med å bygge ut på Dragvoll så fort som mulig. FD var positive til at NTNU skulle slippe å lage en egen KVU. I 2010 fremmet KD byggesaken og var i en prosess med å skrive til Statsbygg og FD. Helt til Trondheim kommune fikk innsikt i dette, for de var ikke interessert i at en slik prosess skulle settes i gang. Arne Moi i KD forteller at de fikk sterke signaler fra Trondheim kommune.

Vi hadde fått avklart fra Finansdepartementet at det ikke var nødvendig å utføre en ny KVU. Vi var i ferd med å skrive et brev til Statsbygg hvor vi skulle gi Statsbygg oppdraget med å utvikle byggeprogrammet. Men så kommer dette Trondheim kommune for øre, og de tok en politisk kontakt som var et rimelig sterkt signal om at de overhodet ikke ville finne seg i at det ble bygget på Dragvoll. Derfor ble det lagt i skuffen, også skjedde det ingenting for vi visste jo at vi kunne jo ikke gjøre noe særlig på Dragvoll. (Arne Moi)

Kunnskapsdepartementet uttrykker her at de politiske signalene fra Trondheim kommune stoppet en potensiell utbygging på Dragvoll. Det er dessverre svært vanskelig å finne noen offentlige dokumenter eller uttalelser om denne prosessen på nett, aviser eller nettsiden til NTNU eller Kunnskapsdepartementet. Informantene uttrykker forskjellige svar på hva som skjedde mellom 2006 og 2012. Rektor Torbjørn Digernes forteller at «Jo, det skjedde noe. Vi utviklet en campusplan for en tocampusløsning, men vi fikk jo aldri noe politisk gjennomslag

for den. For jeg tror det er viktig å si at den ble motarbeidet av kommunen, de var ikke interessert i at dette skulle skje.» Dette bekrefter Bjarne Foss delvis, som opplevde at mellom 2006 og 2012 lå lite entusiasme i å videreutvikle Dragvoll. Han visste ikke om den stoppende prosessen fra Trondheim kommune. «Hvert eneste år etterpå, så prioriterte NTNU sitt styre å sette Dragvoll som nummer én når det gjaldt videreutbyggingsaker. Det skjedde hvert eneste år»(Bjarne Foss). Det var lite interessant å bygge videre på Dragvoll. Det gir også et uttrykk av at samlokalisering var Trondheim kommune sin politikk. Foss visste lite om hva som skjedde mellom ledelsen i NTNU og dialogen med Kunnskapsdepartementet.

Jeg var også med på noen styringsdialogmøte med departementet. Jeg spurte eksplisitt departementet om utbygging av Dragvoll, så fikk man ikke noe annet enn et vagt svar i den forstand at de ville ikke si noe. Så min tenkning er at det er nok en god del mennesker har sett at det er vi nødt til avvente med, så må vi prøve å reise saken på nytt seinere. Det er min forståelse av det. (Bjarne Foss)

Foss sin tolkning bekreftes også av Trond Giske. Giske mener det ikke skjedde noe mellom 2006 og 2012 politisk, men antyder at NTNU hadde en viss interesse i at det skulle skje noe snart. Byutviklingsperspektivet var et viktig fokus for politikerne, mens interessen for NTNU var at det snart måtte skje noe.

Nei, det lå dødt det var ikke noe tema egentlig. Men det er klart at NTNU har hele tiden pushet på at få ganske mye oppgradering oppe på her på Dragvoll. Nybygg og oppgradering, og du ser jo at dette anlegget på Dragvoll begynner å bli, er det 35år gammelt snart? Det begynner å bli trangt og de trenger nye lokaler. Til syvende og sist så må du ha styret med deg på å flytte, jeg skjønner det at det må være forankret i institusjonen, så det bestemmer dem. Men vi bestemmer om det bygges nytt oppe på her, for vi bevilger jo vi. (Trond Giske)

Kunnskapsdepartementet var på den tiden svært skeptisk til å flytte Dragvoll ned til Gløshaugen-området, fordi det var plutselig tre milliarder ekstra kroner. Dessuten stilte de spørsmål til om det var nok plass i et femtiårsperspektiv. De hadde derfor kontakt med Trondheim kommune etter 2009 for å finne ut av om det var nok potensiale der, og det var det. Dette ble et utgangspunkt for at det i 2012 ble en ny diskusjon i Trondheim kommune og Sør-Trøndelag fylkeskommune. Elin Stokkan i Kunnskapsdepartementet forteller at saken igjen kommer på agendaen.

[D]et var først og fremst kommunen og fylkeskommunen som satte saken på agendaen den gangen. Universitetet var jo mest interessert i å finne en løsning for Dragvollstudentene. Hva gjør vi nå? Hvilke planer har departementet? Deretter kom de politiske initiativene fra sidelinjen i 2011-12, og satte saken på dagsorden på nytt gjennom statsråd Kristin Halvorsen. (Elin Stokkan)

Det satte utgangspunktet for en ny initiativ fase.

4.1.5 En ny initiativfase

Jeg velger å kalle dette en ny initiativfase fordi lokaliseringssaken ble igjen tatt opp. Man ville arbeide for å få en løsning for Dragvollstudentene. SV, gjennom daværende statsråd Djupedal, som satte en stopper for prosessen i 2006 snudde og Kunnskapsdepartementet (KD) forteller at det var statsråd Halvorsen som tok opp lokaliseringssaken med regjeringen. De konkluderte med at man nå skulle flyttet Dragvoll ned til byen. KD uttalte at så enkelt var det ikke, for Finansdepartementet motsatte seg dette. Det kostet mye mer, og man ville ikke ha en lik reprise som i 2006. Slik ble det til at regjeringen vedtok at man skulle gjennomføre en konseptvalgutredning (KVU). Ragnhild Setsaas (SV) som var fersk statssekretær for høyere utdanning og forskning på den tiden. Hun forteller at det var et grasrot engasjement fra fylkestinget som startet det hele sommeren 2012.

Vi ble enige med Randi Reese at hun skulle ta noen lokale initiativ og sjekke ut hvor langt vi kunne komme med lokalstøtte til det her, fordi vi syntes det var riktig å ta det opp. En av grunnene til det, var at vi begge to var enige om at det var urimelig at SV skulle sitte igjen med skylda for at det ikke gikk i 2006. (Ragnhild Setsaas)

Dette mente hun hadde mye å gjøre med at KD i 2006 ikke kunne gi økonomisk garanti overfor NTNU-styret, og fordi det var en SVer som satt i departementet. I tillegg til at det lokalt i SV ikke var engasjement for å få det gjennomført. Noe som SV gjerne ville rett opp i. Det ble gjort initiativ i Fylkesutvalget og formannskapet, som igjen satte dagsorden for saken sommeren 2012 for å få flyttet NTNU campus Dragvoll til Gløshaugen. Saken ble behandlet i Bystyret og Fylkestinget på sensommeren. Resultatet var en tverrpolitisk enighet om en samlokalisert løsning, med Høyre, AP, SV og SP. Et viktig poeng flere av informantene mine mener har vært et viktig forhold for å få satt i gang en ny prosess rundt lokalisering av NTNU, er at de Rødgrønne på dette tidspunktet hadde flertall i alle de politiske nivåene. Dette betyr at det var direkte kontakt mellom det lokale, regionale og statlige nivået, og var i 2012 den største byen i Norge med rødgrønt flertall. Dette gjorde at prosessen var mye enklere å få satt i gang, raskt. Torbjørn Digernes var også en pådriver og ville gjerne sette i gang prosessen fordi det var behov for å få gjort noe. Flere av informantene forteller om at det var uttrykt frustrasjon over at det ikke hadde skjedd noe siden 2006. Det var en modenhet for å gjøre noe med Dragvoll. Det kom også sterke signaler fra trøndelagsbenken på Stortinget. Blant annet daværende Næringsminister Trond Giske.

Jeg er sterk tilhenger av sammenslåing, og at det er en sterk del av NTNU sin framtid, og at man har et enormt konkurranse fortrinn hvis man får det til. Ved at man kan lage unike tverrfaglige miljøer, man kan få helt ny bygningsmasse, hvilket universitet kan

bygge halve arealet sitt helt splitter nytt. Du kan tilpasse det framtidens og undervisningsteknologi. (Trond Giske)

Med dette som utgangspunkt begynte en tettere dialog med departementet. Høsten ble et utgangspunkt for å jobbe tett med å få en rolleavklaring og plan for hvordan man skulle jobbe med en eventuell ny utredning. Ragnhild Setsaas forteller at dette møtet ble unntatt offentligheten, blant annet fordi man måtte rydde opp i hvordan man skulle ta saken videre.

Ut på høsten ble det et møte med NTNU og departementet. [...]Det var en veldig god tone. Vi annonserte ikke at vi hadde et slikt møte, for vi prøvde å rydde litt i hvordan vi kunne gå frem med tanke på rolleavklaring. For å kunne starte dette arbeidet igjen, var ikke dette noe NTNU skulle ha ansvar for, men departementet, og det slo vi fast i det møtet. De skulle ikke sette i gang noe utredningsarbeid, det skulle departementet gjøre. (Ragnhild Setsaas)

Høsten 2012 ble NTNU og Kunnskapsdepartementet enige om at de skulle sette i gang en ny utredningsprosess. Setsaas påpeker at forskjellen fra 2006 var at NTNU utredet og holdt departementet i stor grad utenfor, mens denne gangen skulle departementet selv ta ansvar for utredningsprosessen. NTNU skulle være en ressurs inn mot arbeidet. En forskjell var styringen av utredningsarbeidet, og som nå ble hevet et nivå opp. Styringsmodellen med ansatt rektor og dekaner, men fortsatt valgte instituttledere i 2006 ble det i større grad opplevd som en bottom-up ledelse av de ansatte. I den nye prosessen oppleves det som det ble satt i gang en mer top-down styrt prosess, hvor departementet eiet utredningen. Torbjørn Digernes så det som positivt at det var departementet sitt ansvar. «Gjennom at eierdepartementet tar ansvar for prosessen, betyr jo det at de må ta konsekvensene av konklusjonen og da sitter ikke institusjonen igjen med ansvaret [...] og de må dermed ta konsekvensene av konklusjonene finansielt» (Torbjørn Digernes). De ansatte opplevde samtidig en trøtthet i organisasjonen, påpeker Bjarne Foss, de var utmattet fra den forrige prosessen, og mente at det hadde vært en krevende prosess som hadde kostet mye internt, spesielt tillit. Dessuten opplevdes det som at det ikke var noen nye argumenter for å samlokalisere. Dette er interessant fordi det kommer fram fra informantene at det er ulike oppfatninger av hva som er argumentene rundt samlokalisering av NTNU. For å skape en god debatt er det essensielt at man er presis i hvilke argumenter og begreper man bruker. Dette innebærer også at man legger det samme i begrepene som brukes og har samme forståelse av de. Det kan oppfattes som det lå det ulike behov for en lokalisering av NTNU, og ulike interesser i det. Her var det særlig forskjell fra politikerne på den ene siden, og NTNU og de ansatte på den andre siden. Politikerne argumenterte for tre grunner, for det første tverrfaglighet, gjennom fysisk samlokalisering kan man få til tverrfaglige miljøer. For det andre studentene, en bynær campus har et

konkurransefortrinn for studentopplevelsen og det tredje er byplanlegging i Trondheim, hvor Dragvoll kan gi mer boligareal. For NTNU handlet det også om tverrfaglighet, men ut i fra utdanningsmandatet, og har hatt særlig fokus på at studentene skal få muligheten til dette i studiene. Det er tydelig at det er ulike utgangspunkt for debatten og at det er forskjellige aspekter som vektlegges. Bjarne Foss påpeker at det fra de ansattes side opplevde at debatten i 2006 var noe ullen, og skepsisen var derfor stor når den igjen ble dratt i gang. Det var uklarheter og uenigheter blant de ulike aktørene om hva egentlig samlokaliseringsdebatten handlet om.

Totalt sett viser denne fasen at den første initiativfasen var preget av å ha mange ulike aktører med forskjellige meninger og holdninger i prosessen. Som videre ikke klarte å få de ansatte med seg samtidig som de ikke hadde ryggdekning hos Kunnskapsdepartementet og politisk hold. En ny styringsmodell og en organisasjonsendring på den tiden gjorde også at tilliten i organisasjonen var svekket, og at det var skepsis til hvilken vei NTNU skulle gå videre. Det kommer fram at man har ulik forståelse av historien, og at noen av prosessene ble holdt skjult for andre aktører. Dette gjorde noe med hvordan de ansatte opplevde prosessen, og det ble derfor utpreget skepsis til hva ledelsen gjorde. Samtidig var det ulike meninger om hva som var det beste for NTNU fremover. Det ble satt i gang en ny utredning, og ledelsen i NTNU så dette som et positivt utgangspunkt. Spesielt siden initiativet kom fra politisk hold, og ikke fra NTNU selv. De politiske kreftene så en samlokalisering i bredere perspektiv med både NTNU sine interesser og i et byutviklingsperspektiv. Flere av informantene trakk fram at dette opplevdes som ryddigere. En tverrpolitisk enighet, ny rektor, og en god timing gjorde at initiativfasen satte i gang raskt.

4.2 Utredningsfasen

4.2.1 Konseptvalgutredningen

Det var enighet om å sette i gang en konseptvalgutredning (KVU), men før dette kunne gjøres måtte regjeringen sette et mandat for arbeidet. Høsten 2013 satte Kunnskapsdepartementet seg ned for å forslå et mandat for KVUen og Ragnhild Setsaas var med i denne prosessen. Hun forteller at det var tautrekking for å få satt dette på plass. Dette fordi det er regjeringen som bestemmer hvordan mandatet skal se ut, og må gå inn under Finansdepartementet sitt kvalitetsregime. Setsaas påpekte at når en KVU er ferdig, og den har vært gjennom kvalitetssikringsprosessene, så er det tilslutt regjeringen som gjør konseptvalget. Det som er

annerledes med en slik KVU er at den ikke var bygget opp på samme måte som andre KVUer. Med den forrige beslutningsprosessen i bakhodet og med de tidligere erfaringene, opplevde Ragnhild Setsaas at det var viktig å fokusere på to konsept, encampus eller tocampus.

Det mandatet kan ikke departementet bestemme selv, det måtte bestemmes av regjeringen. For når en KVU er ferdig, og den har vært gjennom kvalitetsikringsprosessene, enten det er en KS1 eller også en KS2, så er det regjeringen som gjør et konseptvalget.[...]Og det var en del tautrekking omkring mandatet. I en regjering så vil alltid en av rollene til Finansdepartementet være bremskloss. Det er en av deres oppgaver å være kritisk og skeptisk og holde igjen. (Ragnhild Setsaas)

Dette påpeker også Elin Stokkan og Arne Moi i KD som legger vekt på at historien var såpass tydelig for NTNU. Den skulle man ikke ta for gitt når et mandat skulle settes.

Vi hadde et mål i mandatet om en begrenset KVU som pekte på to hovedalternativer, og det er egentlig ikke slik en KVU skal være. Man skal ikke peke på noen alternativer i et mandat, men det ble det gjort her. Fordi historien var tydelig, og at det hadde vært en modningsprosess hele veien.[..] Rambøll så på disse hovedalternativene, men de vurderte også mulighetsrommet litt bredere enn det. Slik sett, så kom vi ganske godt ut av den prosessen selv om Rambøll ikke hadde lang tid. De hadde åtte måneder totalt. Normalt så ville en KVU tatt to år, men vi syntes ikke vi hadde tid til å vente i to år på dette. (Elin Stokkan og Arne Moi)

13. januar var mandatet (Kunnskapsdepartementet, 2013) ferdig, og Ragnhild Setsaas sendte ut mail til Snorre Valen i SV som kunne fortelle den gode nyheten ut i media. 27. februar skulle mandatet vedtas i NTNU-styret, og Setsaas opplevde det som « ganske dramatiske tider i forkant av vedtaket i NTNU sitt styre». NTNU-styret hadde høsten 2012 gitt fem forutsetninger (NTNU, 2012) som skulle svares på i mandatet for KVUen. Dette opplevde NTNU-styret at KD ikke svarte på. Bjarne Foss opplevde at det ikke var noen grensestolper i mandatet, som NTNU-styret hadde prøvd å få på plass gjennom de fem forutsetningene. Spesielt punkt to (NTNU,2012) som sier at «Utviklingstakt som tilfredsstillende behovene for NTNUs utvikling». Som betydde at omlokaliseringen av Dragvoll måtte gjennomføres over en relativt kort periode.

Styret forholder seg til rektor, og det var han som pushet denne prosessen i gang igjen. Det ble et styremøte i oktober 2012. Hvor rektor kom opp med et forslag til et vedtak som ble fullstendig forandret. Da endret vi ganske mye på innstillingen til rektor. Blant annet la vi inn fem forutsetninger i saksdokumentet for at det skulle være vits i å gå videre med samlokaliseringssaken. Det er punkt to i det vedtaket som en del av oss følte var veldig viktig.[..] Ja, de ble vedtatt. Så ble de delvis borte etter hvert. Vi prøvde å sette noen tydelige grensestolper her, men jeg følte at det ikke ble besvart godt nok [i mandatet]. (Bjarne Foss)

På tross av at mandatet ikke svarte på disse forutsetningen ble det likevel et enstemmig vedtak i NTNU-styret 27. Februar 2013, at Regjeringen igangsetter en konseptvalgutredning.

Universitetsavisa (2013) refererte kort fra styremøtet med at «politiske realiteter avgjorde saken.» I mai 2013 hadde eier av prosjektet, Kunnskapsdepartementet satt prosjektet i gang og valgt sin prosjektorganisasjon, de valgte konsulentselskapet Rambøll til å lede prosessen. NTNU og Kunnskapsdepartementet forteller at de hadde flere møter sammen med Rambøll om veien videre. NTNU sin oppgave ble å bistå Kunnskapsdepartementet i KVVU-prosessen, samtidig som NTNU selv hadde sin interne strategiprosess med Visjonsprosjektet.

Campussekretariatet ble satt på plass i NTNU med Tone Merete Aasen som leder for dette. Denne gruppen bidro med underlagsinformasjon til Rambølls utredning. Elin Stokkan og Arne Moi som jobbet mot utredningen uttrykte at «både vi og NTNU var tett på dem for å gi dem faktaopplysninger. Jeg tror jeg aldri har vært med på en KVVU som har vært så interaktiv som denne»(Arne Moi og Elin Stokkan). Dette var også viktig for NTNU, som opplevde at en slik kommunikasjon var viktig for å skape et helhetlig bilde av hva et universitet er, og ikke kun se på tallfestingen av denne utredningen. «Det blir noen ganger vanskelig, for det er enklere å forholde seg til tall. Og de kvalitative vurderingene kan ofte oppleves som litt subjektive»(Tone Merethe Aasen). Derfor var det viktig for NTNU med møter med KD, for å skape et fora hvor denne avklaringen kunne foregå.

Den viktigste jobben vi gjorde var at vi fikk anledning til å være med i møter sammen med konsulenter og KD. Vi fikk snakke om hva slags institusjon universitetet egentlig er. Hvor de til å begynne med ikke var så mottakelig for det, de ville helst regne på kontorer og forelesningssaler. Men det at vi fikk lov til å sitte der, og bryte litt synspunkter og begrunne en del hvorfor vi var så veldig opptatt av å samle campus for eksempel, var viktig for oss. [D]et å forklare hvordan hverdagen ser ut til de som jobber og studerer her, var det viktig å få lov til. (Tone Merethe Aasen)

Det viktig for NTNU å presisere at det i konseptvalgutredningen kun skulle velges et konsept, en fortsatt todelt campus eller en samlet løsning. Dette betydde at utredningen ikke skulle si hvordan dette ble løst fysisk, og hvor byggene skulle stå. Dette var viktig både for NTNU og Kunnskapsdepartementet for å kunne skape en ryddig prosess. Man skulle ikke gå ned i detaljene, før man først hadde tatt en beslutning om hvor NTNU skal lokaliseres.

4.2.2 Visjonsrapporten

1. august 2013 ble Gunnar Bovim ansatt som ny rektor. Dette var et år etter den nye beslutningsprosessen var satt i gang, og han ble dermed med inn i det som var starten på utredningsfasen. For han var det essensielt at NTNU selv jobbet med en intern strategi fremover. Noe av det første han gjorde var å sette ned Visjonsgruppen.

Tenkningen bak den var at vi måtte ha en visjon med dette her. Det er ikke et byggeprosjekt, det er et utviklingsprosjekt for NTNU som universitet. Derfor må vi ha en grunnleggende faglig tanke som sier hvorfor vi skal dette. Fordi jeg tenkte at hele KVUen og kvalitetsikringsregimet er et veldig økonomisk basert regime som i liten grad skuer til hva er hensikten med byen. Så poenget mitt var å få til et arbeid som ikke hadde et utgangspunkt i økonomi eller noe sånt, men hva er hensikten, hva skal det oppnå? (Gunnar Bovim)

Rektor Bovims tanke var å ha to forskjellige utredninger: en som så på det samfunnsøkonomiske, KVUen, og en som så på NTNU i et større perspektiv, som i mindre grad tok hensyn til det økonomiske. Med dette prosjektet skulle visjoner for campusutvikling i et femtiårsperspektiv utarbeides (NTNU, 2014). Siden NTNU ikke hadde ansvar for konseptvalgutredningen, var det viktig å sette i gang en diskusjon om deres strategi ut i fra universitetets premisser. Bovim opplevde at dette kunne potensielt fått en skeiv start, på grunn av at initiativet kom fra politisk hold, og ikke internt fra NTNU.

Det var ikke en fordel for den interne prosessen i NTNU, når det først var kommet i gang. Fordi da ble det en diskusjon om dette var til universitetets beste eller om byen vil frata oss våre flotte tomter på Dragvoll. Det var en stein i skoen i prosessen for så vidt, at den diskusjonen kom. Fordi jeg mener at vi kunne føre denne diskusjonen ut i fra universitetets premisser, og det var det var det Visjonsrapporten var starten på. (Gunnar Bovim)

Tone Merethe Aasen og Lindis Burheim jobber begge i campussekretariatet hvor de hovedsakelig jobbet med å bidra med underlagsinformasjon til Rambølls utredning. Selv om det opprinnelig var underlagsinformasjon de jobbet med, forteller de at de også jobbet på sammen med Visjonsgruppen: «Vi ble satt sammen med Visjonsprosjektet og vi fant ganske fort ut at vi samarbeidet godt. Og at vi kan jobbe på tvers på de oppgavene vi opprinnelig var satt sammen i. Vi har kompetanse som utfyller hverandre godt» (Tone Merethe Aasen). Dette gjorde at tankene som kom fra Visjonsgruppen og samarbeidet der, også ble videreført inn i konseptvalgutredningen. Dette opplevde også Kunnskapsdepartementet at fungerte godt, og beskriver prosessene som supplerende. « Parallelt med dette arbeidet drev NTNU også med Visjonsprosjektet sitt. Disse dokumentene supplerer hverandre godt. Vi synes at det var to meget gode prosesser som burde besvare de spørsmålene som kvalitetssikrer etterlyser. I sum

synes vi at det er et godt produkt» (Arne Moi og Elin Stokkan). Kunnskapsdepartementet og NTNU er enig om at Visjonsrapporten skal være en del av prosessen, og at de forskjellige rapportene utfyller hverandre. I begge rapportene tas det opp diskusjonen rundt hvordan aktiviteten til NTNU vil bli i fremtiden, sett ut i fra et femtiårsperspektiv. Disse sosiale utfordringene vil også gi utslag fysisk i utformingen og utviklingen av NTNU. Dette er noe Tone Merethe Aasen også er oppmerksom på.

Visjonsrapporten er for NTNU, det aller viktigste dokumentet. Hvor man snakker om hvordan aktiviteten vil se ut fremover. Da har man den usikkerheten knyttet til om det blir færre på campus, fordi flere for eksempel bruker e-utdanning. Eller vil universitetet vokse veldig? Nå har vi en struktursak som gjør at dette med vekst faktisk er et veldig realistisk senario, med en eventuell fusjon. Skal man bli et eliteuniversitet, og er det et reelt valg? På en eller annen måte skal det investeres, hva og hvor mye skal det investeres? Som er en ganske mye mer krevende beslutning nå enn det var før. Før var det mer åpenbart hva et universitetet var, «man kom dit» og «man gjorde sånn». Mens nå er hele prinsippet universitetet mer i flyt. (Tone Merethe Aasen)

Tone Merethe uttrykker at det vil også komme en beslutning om hva NTNU skal være ut i fra et annet perspektiv enn hva KVUen tar hensyn til. Dette betyr at Visjonsrapporten vil spille en viktig rolle for hvordan NTNU fysisk skal utformes. Alle informantene har tanker om hvordan man ser for seg NTNU skal være i fremtiden, men har ulike tanker om campusbegrepet. Hva er et campus og hva skal universitet inneholde? Det er en lik oppfatning om at når det nå skal utvikles en ny campus så skal det inneholde noe mer, det skal fortsatt være en møteplass for studenter og mellom ansatte, men i tillegg skal campus treffe de som synes det er interessant å komme til NTNU. Dette er en tankegang som Rektor Bovim engasjerer seg i, og han har innført konseptet «levende campus».

Det skal være et sted at når jeg blir riktig gammel og ikke vet hva jeg skal gjøre en dag så har jeg lyst til å gå ned der. For der er det forelesning, et eller annet seminar eller tilbud hvor jeg kan treffe interessant folk. Da er det en levende campus. Det betyr at man må ha med ting som ikke har med tre kvarters forelesninger å gjøre og det må ha ting som har eksamensforberedende lesesaler som er fulle tre uker før eksamen, men ellers tomme. Man må legge inn idretts- og treningsområder. Det må tenkes helhetlig om bolig, og med gjesteprofessorer som kommer til oss og besøker oss. Hvordan legger vi til rette for utvekslingsstudenter finner frem i dette her? Hva med små bedrifter som har lyst til å etablere seg og trenger kontakt? (Gunnar Bovim)

Tankegangen til Visjonsrapporten er at universitetet er en del av samfunnet, et samspill med Trondheim by og med regionen. Den bygger også på en «levende campus», med levende infrastruktur gjennom tverrfaglighet, levende miljøer og levende universitet (Visjonsrapporten, 2014). Dette var en tankegang som også var integrert i hos campussekretariatet.

Gunnar har innført dette med levende campus som tankegang. Han snakker om 24/7 og lyset på og ikke kaldt om ettermiddagen. Det er også en tanke hvor det rundt universitetet går fra å være en lukket institusjon borte fra resten av samfunnet til å være en integrert komponent i samfunnet. Hvor folk som ikke ellers har noe spesielt å gjøre på et universitet i verken jobb eller samarbeid, men har lyst til å gå dit likevel fordi her skjer det noe. Det kan også være en allright kafe, hvor det tilfeldigvis er en utstilling eller det skjer noe, for eksempel teater. Noe som gjør at det er artig å gå her. For det er jo litt trist, særlig på Dragvoll. Det blir fryktelig stille om kveldene, det er fint å øvelseskjøre på parkeringsplassen. Men det er den eneste fordelen. (Tone Merethe)

For Arne Moi i Kunnskapsdepartementet gikk det samme argumentet igjen, «det man ønsker er å utvikle et sted som ikke bare er et sted å lære, men også et sted å være. For å gjøre det mer slagordmessig. På den måten kan man si at de ulike delene av NTNU i dag skiller litt seg fra hverandre»(Arne Moi). Det er en enighet mellom NTNU og KD at i beslutningen om lokalisering av NTNU skal det bli tatt hensyn til et nytt type universitet. Det blir påpekt av disse informantene at en samlokalisert løsning kan skape dette. Rektor Bovim understreker at det er kun Visjonsrapporten NTNU-styret tar stilling til, som en parallell strategi rundt beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU.

31. januar 2014 lanserte Rambøll sin konseptvalgutredning som anbefalte: «gjennom en samlet vurdering av måloppnåelse opp mot kostnader, anbefales at en kombinasjon (konsept 2 og 3) legges til grunn for videre planlegging» (Rambøll, 2014). Denne kombinasjonsløsningen skisserer en kompakt og samtidig byintegrert campus. Samme dag kom Visjonsrapporten: «for at NTNU skal videreutvikles til et internasjonalt fremragende universitet anbefales en tettere samling av campus.[...] det bør utredes videre med utgangspunkt i de to alternativene; Konsentrasjon og Byintegrasjon». 12. juni 2014 ble det enstemmig vedtatt at «Styret ved NTNU stiller seg bak anbefalingen i rapporten «NTNU 2060 Visjoner for campusutvikling» om at en mer samlet campus ved Gløshaugen vil understøtte universitetets evne til å oppfylle sin strategi og sitt samfunnsoppdrag (NTNU, 2014).»

4.2.3 En mer lederstyrt prosess

På spørsmål om hvordan prosessen med begge rapportene har blitt oppfattet er alle informantene enige i at prosessen fra 2012 var ryddigere, og at dette blir sett som positivt. Kunnskapsdepartementet begrunner dette med at beslutningsprosessen ble oppfattet som en mer lederstyrt prosess, og at dette gjorde at prosessen ble god.

[D]enne prosessen har vært med top-down styrt. KVUen er Kunnskapsdepartementets dokument som er bestilt fra Rambøll, og hvor NTNU har vært behjelpelig med informasjon. Vår oppfatning er at vi nå er inne i et ryddig spor, og i et kjent spor, og et spor som er i tråd med regjeringens og Finansdepartementets retningslinjer for store statlige investeringsprosjekter. Det tror jeg har vært viktig for den videre prosessen. Vi kunne ikke nok en gang ha en bottom-up prosess. Men i det så betyr det ikke at vi har hatt eksklusivt hånd om prosessen. Det har vært bred involvering av NTNU og full åpenhet om hva vi skriver og hvordan vi skriver det. Det har vært en meget god og konstruktiv prosess med NTNU. De har også styrt denne prosessen glimrende fra sin side. (Elin Stokkan og Arne Moi)

Tone Merethe Aasen og Lindis Burheim mener det nå i større grad er en ledelsesstyrt prosess fordi det er Kunnskapsdepartementet som kjører den. Deres jobb var blant annet internt mot organisasjonen gjennom høringsrundene, hvor de jobbet opp mot ledelsen ved de enkelte instituttene og fakultetene. Dette krevde at det var ledelsen i NTNU selv som måtte jobbe for å skape forankring og eierskap til prosessen.

Denne gangen så har det jo vært mye mindre debatt. Det er enklere for NTNU når det er KD som kjører prosessen. Alle har fokus på den ytre instans, og hvis vi skulle være uenige i det som skjer så kan vi legge den uenigheten til noen andre. Den skjer ikke internt på den samme måten.[..]Det var ikke så store utfordringer, vi var i dekangruppen stadigvekk. Vi var på instituttledersamlinger, så de visste veldig godt hva som kom, da det kom. [..]De var så klar over hva som kom, og var klar over at det var viktig at de svarte. De bidro til at det ble svart. Det var veldig få enkeltpersoner som engasjerte seg, en håndfull, og det var vell kanskje de samme som var mest engasjerte i forrige runde. Men i all hovedsak så var det ledelsesstyrt, også svarene ble sendt via ledelse. Så da er det nesten deres oppgave å jobbe med eierskap i sin egen del av organisasjonen. (Tone Merethe Aasen og Lindis Burheim)

Dette viser at de fleste innspillene de fikk gikk rett fra ledelseshold, gjennom dekangruppen og instituttledersamlinger, og at det var få enkeltpersoner utenfor dette som engasjerte seg. Det var derfor opp til ledelsen ved hver enkelt institutt å få innspill og eierskap til prosessen. Bjarne Foss opplevde også denne beslutningsprosessen som mer ryddig. Han mener at NTNU har jobbet med forankringen i organisasjonen gjennom åpenheten og tydeliggjøringen av informasjonen til konseptvalgutredingen. Det han derimot er kritisk til er KDs påvirkning på NTNU. Det er blitt et mer fokus på det sentrale hold, mot KD, og han uttrykker at dette gjør at NTNU blir mindre selvstendig.

Jeg ønsker spesielt at vi ikke skal ha en servil holdning til departementet til en hver tid. Det vil si at hvis departementet vil at vi skal gjøre det sånn, så gjør vi det sånn. Vi må ha muligheten for å kunne tenke selvstendig innenfor NTNU sin ramme, uten å politisere en hver beslutning. (Bjarne Foss)

Selv om prosessen oppfattes som åpen, fordi informasjonen blir gitt ut til alle så opplever Bjarne Foss at dette kommer fra et nivå over universitetet. Beslutningene blir i større grad tatt der, og NTNU må innrette seg etter dette. En ting som nevnes for å forstå dette er hvordan informasjonen blir gitt. Blant flere av informantene er det ulike oppfattelse om hvordan informasjonen blir oppfattet i organisasjonen.

4.2.4 Informasjonsarbeid og engasjement

Det kommer fram fra flere av informantene at noe av grunnen til at prosessen ble oppfattet som ryddig var at man hele tiden var åpen om prosessen. Det ble arrangert allmøter, høringer og det var kommunikasjon gjennom nettside og sosiale medier. Campussekretariatet jobbet internt med informasjonsarbeid slik at alle visste hva som foregikk. Dessuten var KVUen offentlig tilgjengelig for alle.

Vi la jo vekt på det her med informasjon. At det skulle være en åpen prosess, og det var allmøter. Altså det var lagt til rette for at det kunne være et stort engasjement som en kunne diskutere. Vi har egen hjemmeside. [...] Den dokumentasjonen som normalt sett ville vært unntatt offentlighet, er nå tilgjengelig, men så har vi jo en rektor som er veldig åpen. En KVU som er på det stadiet den er for NTNU er ofte et dokument som er unntatt offentligheten. Men det ble enighet sammen med KD at det skulle offentliggjøres. (Tone Merethe Aasen og Lindis Burheim)

Arne Moi og Elin Stokkan i Kunnskapsdepartementet er også enige om at åpenheten var viktig. På grunn av forhistorien til beslutningsprosessen valgte de å offentliggjøre KVUen. Noe som ikke er vanlig å gjøre før den er kvalitetssikret. De påpekte også at de syntes det var rart at det var så lite støy fra universitetsbefolkningen rundt KVUen når den endelig kom. Bjarne Foss peker på den begrensede påvirkningsmuligheter i en slik prosess som en årsak til at det ble lite engasjement fra de ansatte.

En konsekvens er det at disse store prosessene er vanskelig å få engasjement fra universitetsbefolkningen rett og slett. Fordi at man føler at disse prosessene er veldig krevende. Informasjon kommer gradvis selektivt, og verdien av høringer og allmøter er begrenset. Påvirkningskraften på slike møter er begrenset. (Bjarne Foss)

Bjarne Foss uttrykker videre at han mener at det var en fortsatt utmattelse etter forrige prosess, og at engasjementet ble borte fordi prosessen kom opp «igjen». Campussekretariatet og Bjarne Foss er enige i at engasjementet var lavt, men de har ulike svar på hvorfor det er slik.

Foss mener at innspillene ikke blir tatt hensyn til, mens campussekretariatet mener at dette ikke stemmer. Tone Merethe Aasen trekker også frem det at nye mennesker inn i prosessen kan ha en årsak til at det ikke ble så konfliktskyt som i 2006-prosessen.

Vi har hele tiden prøvd å se hva det går an å dra veksler på og hva som er annerledes. Men det er andre mennesker. Jeg tror at det av og til at hvis det blir konfliktskyt så er det viktig at det kommer noen andre fjes inn, det gjør det litt enklere rett og slett. Det er ikke sikkert at saken er så veldig annerledes, men nye aktører klarer å få forholde seg litt annerledes. (Tone Merethe Aasen)

Utredningsfasen viser totalt sett at den ble oppfattet som en mer ryddig prosess. For det første hadde man en klar rolleavklaring om hvem som hadde ansvar for hva. For det andre kjørte NTNU sin egen strategiprosess gjennom Visjonsrapporten slik at man var enige om visse forutsetninger for en lokalisering av NTNU. Sist, man jobbet med å gi informasjon internt på NTNU. Det reageres samtidig fra flere at det var lite engasjement fra de ansatte sammenlignet med forrige prosess.

4.3 Vedtaksfasen

Vedtaksfasen handler om hvordan det blir fattet en beslutning om lokalisering av NTNU. Det er dessverre vanskelig å si noe om dette, da prosessen ikke er avsluttet under dette studiets løp (våren 2015). Noe av grunnen til det er at kvalitetssikringen er forsinket, siden august 2014. Man venter på at kvalitetsikrer skal levere sin KS1-rapport, den første kvalitetssikringsrapporten. Det som er interessant for dette studiet er å se på hva informantene opplever som status quo, og hvordan veien vil gå videre. Dessuten er det interessant å undersøke hvordan den politiske atmosfæren oppleves, siden det er regjeringen som tilslutt skal ta en avgjørelse om konseptet. Analysen avsluttes derfor ved å ta for seg kvalitetssikringsprosessen, den tverrpolitiske enigheten og forholdet mellom Trondheim kommunes interesser versus de statlige interessene for lokalisering av NTNU.

4.3.1 Kvalitetssikringsprosessen

I kvalitetssikringsprosessen (KS1) har et uavhengig konsultantselskap, Metier AS og Møreforskning Molde (EKS) gjort kvalitetssikring av konseptvalgutredningen som Rambøll (2014) gjorde ferdig i februar 2014. EKS startet sitt arbeid sommeren 2014, og de stilte fort en del spørsmål som gjorde at Kunnskapsdepartementet måtte gjøre flere tilleggsutredninger. Derfor ble KS1 prosessen stoppet høsten 2014. NTNU foretok derfor tilleggsutredninger til KVUen på oppdrag for KD. Tilleggsutredningene ble oversendt KD før jul 2014, og KD

leverte sin tilleggsutredning i slutten av februar (Kunnskapsdepartementet, 2015). KS1 prosessen var i gang igjen, våren 2015.

Det er visse utfordringer med en kvalitetssikringsrunde, og det oppleves som viktig fra NTNU-informantene at denne utredningen skal være i tråd med hva KVUen konkluderte med. Samtidig peker de på at det ligger en politisk prosess rundt dette. «du har en utredningsprosess og man har en politisk prosess, og de har jo vist seg å være sammenfallende og noen ganger har de kommet med ulike resultater. Det er det vi venter på.»(Tone Merethe Aasen). Dette legger også Rektor Bovim vekt på, og opplever at KS1 kan gå i alle retninger. Prosessen er viktig selv om man ikke tar hensyn til salg av Dragvoll-tomter.

Nå pågår det jo et KS1 arbeid, det kan jo godt kunne ut i at de sier at vi bør bygge ut på Dragvoll. Jeg vil ikke bli kastet av stolen om det kommer en sånn KS1 rapport, men jeg tenker at det er mange prosesser i Norge som ikke har fulgt en sånn KS1 anbefaling. KS1 arbeidet kan ikke legge til grunn salg av tomter på Dragvoll, og de vil derfor mangle de tre milliardene. Legger du de tre milliardene til grunn, så ligger det til favør av samlet campus. [...]Det som er viktig er å få en god beslutning. (Gunnar Bovim)

Argumentet om Dragvoll-tomten er noe som går igjen i argumentasjonen for en samlokalisering av NTNU. I KVUen og KS1, kan ikke dette tas med i regnskapet for en eventuelle samlokalisering. Dette er noe som politikerne må tenke på, mener Trond Giske. Han trekker fram at når det skal tas en beslutning må politikerne se helhetsbildet, og Dragvoll-tomten kan gjøre at regnskapet går opp.

Men til syvende og sist så må jo noen ta det overordnede blikket på samfunnsregnskapet. Fordi om konsekvensutrederne ikke tar verdien av arealet her, så må vi ta med det. Hvis universitetet forblir på Dragvoll så er de arealene båndlagt, da kan ikke de selges til boligformål. Så det er beslutninger om at arealene på Dragvoll reetableres på Gløshaugen som frigjør de verdiene. (Trond Giske)

Det er den politiske prosessen fremover som er avgjørende for hvilket konsept som velges. Kunnskapsdepartementet påpeker at bare første del av jobben gjort, og det er ikke mye de kan gjøre før en beslutning er gjort. Siden KS1 er forsinket, jobber NTNU internt for å prøve å være i forkant til en avgjørelse blir tatt av regjeringen. NTNU prøver å tenke litt mer fremover, og ikke være bakpå når campusprosjektet skal konkretiseres.

Rektoratet er jo i ferd med definere et internt campusprosjekt, derfor prøver vi å være litt mer i forkant enn det vi var i begynnelsen når vi fikk bestillinger og ikke var helt forberedt på det. Vi vil være mer forberedt når den dagen kommer når vi forhåpentligvis skal konkretisere, for den dagen vil jo komme, enten det blir her eller der. (Tone Merethe Aasen)

Samtidig kan man sette spørsmåltegn ved om NTNU tar høyde for en eventuell utbygging på Dragvoll. Historien viser jo seg at prosessen om en utbygging der har blitt stoppet flere ganger fra politisk hold, og det spesielt fra lokalpolitisk side. Dette sier ikke mine informanter noe om.

4.3.2 En tverrpolitisk enighet

Flere av informantene har en oppfattelse om at det er en tverrpolitisk enighet for å få til et byggeprosjekt ved NTNU, og også en samlokalisering. Dette kan forstås ut i fra hva som skjedde etter regjeringsskiftet i 2013, når den Blå regjeringen tok over regjeringsmakten fra de rødgrønne. Den Blå regjeringen valgte å videreføre utredningsprosessen, og satte ikke noe stopper ved det, noe de har makt til å kunne gjøre. Elin Stokkan i Kunnskapsdepartementet sier, «at det var ikke rasjonelt å endre på mandatet da, når man nesten hadde gjennomført en ferdig utredning»(Elin Stokkan). KD påpeker at regjeringen kunne valgt å legge campusprosjektet bort, men det gjorde de ikke. Dette er fordi det er et såpass lokal- og regionalpolitisk enighet om samlokaliseringsprosjektet. Dette kan forstås som et uttrykk for at den politiske dimensjonen har spilt, og spiller fortsatt, en stor rolle for å få til en endelig avgjørelse. Rektor Bovim mener at denne regionalpolitiske alliansen hjelper på for å få til byggeprosjektet.

Trondheim er jo den rødgrønnes flaggskip i utvikling, og når vi hadde en Rødgrønn regjering så var det der tett koblet. Samtidig så er det konflikt mellom lokale, Trondheimsinteresser, og nasjonale interesser. Skal det komme enda et stort byggeprosjekt til Trondheim? Du får dels partipolitiske allianser og dels regionalpolitiske allianser. Det spesielle her er at vi har en veldig sterk Regionalpolitisk allianse, som gjør at hele bystyret går for dette. Det betyr at uansett regjering så vil regjeringsapparatet fra sine lokale bli foret med støtte til en samlet campus. Det er klart at det hjelper prosjektet vårt. (Gunnar Bovim)

Rektor Bovim påpeker også at det var viktig at NTNU-styret selv viste en klar og tydelig stemme ved at man tok en beslutning om hvor man ville lokalisere NTNU. Dette mente han kunne skapes med et enstemmig vedtak i styret. Med beslutningen i 2005 oppfattet Bovim at det ikke ble tatt en tydelig beslutning siden styret var splittet i vedtaket. Noe som gjorde at signalene man sendte ble tolket som at man ikke ville bygge på Dragvoll. Derfor ble det viktig for Bovim å nå igjennom med en tydelig faglig plattform, som ble Visjonsrapporten. Deretter gi et klart votum i styret, og kontinuerlig være i dialog med politikere. Trond Giske var klar på at man måtte ha politisk støtte for å få gjennom en slik prosess.

Men det er klart at når du har Trondheim bystyret i mot deg [NTNU], et bredt flertall, du har fylkeskommunen mot deg og du har stortingspolitikkerne mot deg, så er det ikke så veldig lett for NTNU å komme og kreve nybygg oppe på Dragvoll i hvert fall. For den entusiasmen kan man si har vært mildt sagt laber. Det er helt umulig å få gjennomslag for de byggene de faktisk trenger, når det ikke er politisk støtte. Man kan ikke være på tvers av både din egen by, og ditt eget fylke og ditt eget samfunn. (Trond Giske)

Det er en tverrpolitisk enighet lokalt og regionalt, men om denne enigheten er sentralt sier ikke datamaterialet noe om. Man kan derimot se det i et helhetsperspektiv, som et større regnestykke, nå som NTNU også skal fusjonere. Samtidig som lokaliseringsprosessen, foregår det en annen stor prosess i NTNU som ikke kan ses uavhengig lokaliseringsdebatten. Februar 2015 gikk NTNU inn for en fusjon med Høgskolen i Sør-Trøndelag, Gjøvik og Ålesund. Vil den beslutningen ha en påvirkning på beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU? Ragnhild Setsaas mener at det trenger det ikke nødvendigvis å gjøre.

Men så sent som i forrige uke (18.02.2015) , så leste jeg at statssekretæren som tok over etter meg, sa at om disse sammenslåingene, og det vedtaket som styret ved NTNU har gjort om både å ha satellitter på Gjøvik og Vestlandet og samtidig slå seg sammen med Hist, at det skal mye til at det ikke blir slik som de vil. Man skal lytte til styret. Sånn sett så følte jeg at han nærmest sa at sånn som NTNU har sagt at de vil at det skal bli, sånn blir det. Siden de andre høgskolene er enige. Så ble det spurt tilslutt om dette forstyrrer campusutviklingen. På ingen måte svarer han. Det skal på ingen måte gjøre det. Noen ting vil det være lettere å se i sammenheng faktisk, all den tid vi snakker om skolelokaler som ligger sammenhengende fra Kalvskinnet og oppover til Lerkendal, forbi Samfundet. (Ragnhild Setsaas).

Setsaas refererer her til sammenslåingene som foregår over hele landet, og at det blir viktig å se alt i en sammenheng. Derfor ser det ut til at fusjonen kan være et positivt tegn for også å få en samlokalisering av NTNU.

4.3.3 Kommuneinteresser versus statlige interesser

Avslutningsvis i denne analysen vil jeg trekke fram at de ulike nivåene i beslutningsprosessen spiller en rolle for å forstå hvordan det blir gjort en beslutning. Det kommer ikke tydelig fram fra datamaterialet hvordan man oppfatter de forskjellige nivåene i den offentlige organiseringen. Om det er forskjellige interesser fra et kommuneperspektiv og et statlig perspektiv. Man har sett at de politiske stemmene i utvalget ser viktigheten for hva som gjør Trondheim til en attraktiv studieby, og mulighetene som ligger i boligutbygging rundt Dragvoll-tomten, som samtidig frigjør arealer på Dragvoll til boligbygging. Mens NTNU ser først og fremst innholdet i universitetet, med forskning og utdanning. Det kan tolkes som man

ser prosessen fra forskjellig hold, og at det NTNU mener er viktig i denne prosessen ikke nødvendigvis er første prioritet hos Trondheim kommune. Samtidig som man har det samme målet, man vil ha et samlokalisert NTNU. Her har Trondheim kommune og NTNU forskjellige interesser i hvordan universitetet skal være. På spørsmål om samarbeidet med Trondheim kommune beskriver rektor Bovim det slik:

Vi ser vell elefanten fra litt forskjellig sted. Det er klart at TK vil at studentbyen vell, de vil være attraktiv for studenter. Men perspektivet deres er bygg og by logistikk. Mens vårt utgangspunkt er utdanning og forskning, og legge til rette for det. Men disse to veiene fører til omtrent det samme målet. Kommunen har jo et litt annet konsept, kunnskapsaksen langs Elgesetergata og hele den veien, som ikke er så sterkt sterk del av vår greie, men det lar jo seg forene. (Gunnar Bovim)

Vedtaksfasen viser at selv om man fortsatt venter på en kvalitetssikringsrapporten, er det ikke sikkert dens utfall vil være avgjørende for hva politikerne beslutter. Den tverrpolitiske enigheten lokalt i Trøndelag spiller en viktig rolle og er en pådriver for hva de vil, en samlokalisering av NTNU og muligheten for å skape kunnskapsbyen Trondheim med en kunnskapsakse sentralt i Trondheim. Det blir interessant å se hvordan prosessen videre vil gå, fordi selv om det er en enighet om at man har lyst til å få til en samlokalisering, så har man forskjellige interesser ut i fra hvilket perspektiv man har.

Jeg har i dette kapitlet presentert en empirisk kartlegging av beslutningsprosessen. I det neste kapitlet ønsker jeg å forstå hvordan de empiriske funnene i de ulike fasene kan ses i lys av de tre ulike modellene som ble presentert innledningsvis i dette studiet.

5 Diskusjon og avslutning

Jeg har i dette studiet hatt som mål å forstå hvordan beslutningsprosessen som leder til et vedtak om lokalisering av NTNU ser ut. Jeg har fulgt prosessen gjennom tidsrommet 2005 til 2015, med korte innslag fra tidlig 2000-tall. Jeg har fokusert på de ulike perspektivene, interessene og aktørene som har vært sentrale i denne prosessen. Beslutningsprosessen har jeg delt inn i fire faser med utgangspunkt i Olsen (1974), der den empiriske kartleggingen beskriver hvordan mitt datamaterialet forstår hendelser og forløp i arbeidet om lokalisering av NTNU. I dette kapittelet ønsker jeg å forstå hvordan de empiriske funnene i de ulike fasene kan ses i lys av de tre ulike modellene som ble presentert innledningsvis i dette studiet. Analysen handler derfor ikke om at beslutningene skal passe den ene eller andre modellen, men at modellene vil løfte fram ulike aspekter ved beslutningsprosessene slik de har latt seg beskrive fra empirien. Modellene vil snarere være analytiske verktøy, og vil kunne være med på å forstå beslutningsprosesser, eller ulike måter å fatte beslutninger på.

5.1 Den rasjonelle modellen

Ser man beslutningsprosessen ut i fra den rasjonelle modellen vektlegges en rasjonell tankegang, hvor beslutninger er instrumenter, med et upreget mål-middel fokus. Perspektivet har fokus på en hierarkisk styring fra de som sitter i ledelsen. Deltakelsen bestemmes blant annet ut i fra kunnskap, ekspertise og hierarki. Denne modellen er etter mitt skjønn og empiriske grunnlag, ikke mest hensiktsmessige måten å forstå denne prosessen. Min analyse viser at Kunnskapsdepartementet som aktør kan i denne prosessen vise trekk som styrer mot et rasjonelt ideal for beslutningsprosessen og det vil dermed være et perspektiv som kan knyttes spesielt mot KD som aktør i denne prosessen..

5.1.1 Initiativfasen – kontroll?

I den rasjonelle modellens perspektiv vil beslutningstakerne ha klare mål og handler på en måte som realiserer målene, og har informasjon om alle aktuelle alternativer, samt hvilke alternativer som er best egnet. Analysen trekker fram at det fra Kunnskapsdepartementets perspektiv var lite hensiktsmessig å la NTNU selv utrede en prosess for lokalisering av NTNU, og at beslutningen om en samlokalisering dermed ble reversert av KD. En mulig faktor kan være at utredningene fremsto som uklare og at NTNU ikke hadde formell myndighet til å ta en slik beslutning uavhengig av KD. For Kunnskapsdepartementet, og Finansdepartementet, er det ut i fra et rasjonelt perspektiv interesse i å ha mest mulig kontroll

over prosessen. De vil kontinuerlig etterstrebe kvalitet gjennom samfunnsøkonomisk styring av beslutningsprosesser, noe som kan sies å passe innenfor et rasjonelt perspektiv. Dette gjør de blant annet ved bruken av kvalitetsregimet gjennom forskjellige typer utredninger. Når NTNU ikke gjennomfører dette «regimet», får dette et utslag ved at det blir vanskelig å gjennomføre noen beslutning rundt lokalisering av NTNU, slik analysen trekker fram i 2006.

I den andre initiativfasen trekker analysen fram at KD etterstreber å ha mest mulig kontroll på prosessen som startet opp i 2012. I den rasjonelle modellen trekkes det fram at man vil ha mest mulig informasjon om alle mulige alternativer. I min analyse ser jeg at ved hjelp av ekstern eksperthjelp og utredninger kan man få best mulig grunnlag for å kunne ta en beslutning, dette viser den rasjonelle modellen at er viktig. Mer kunnskap vil gi bedre beslutninger. I analysen ser jeg at dette strider i mot hvordan NTNU selv tenker om hvordan man kan ta en beslutning på best mulig grunnlag. KD trekker fram det samfunnsøkonomiske perspektivet, alt fra de fysiske rammene for lokalisering til hva det økonomisk vil koste, mens NTNU trekker fram at de kvalitative egenskaper må inn i vurderingen, som hvordan hverdagen er for studenter og ansatte ved universitetet.

5.1.2 Utrednings- og vedtaksfasen – front stage/back stage?

Den rasjonelle modellen er utpreget hierarkisk. Analysen trekker dette fram i utredningsfasen og hentyder at prosessen i større grad har vært preget av et top-down perspektiv. Dette oppfattes av KD som mer ryddig og effektivt. Dette sammenfaller med den rasjonelle modellens perspektiv om å skape mer effektivitet og harmoni i organisasjonen. Ved at Regjeringen er den endelige beslutningstakeren kan dette ses som en top-down styring, noe som er i tråd med tanken om en rasjonell beslutningsprosess. Det at Trondheim har vært en rødgrønn kommune parallelt med rødgrønn regjeringsmakt i begynnelsen av prosessen i 2012, medførte redusert motstand. Noe som naturligvis gjør det lettere å samkjøre og koordinere den lokale politikken med den statlige politikken.

Den rasjonelle modellen trekker fram at den formelle strukturen medfører at enkeltindivider har svært begrenset mulighet til å prege beslutningsprosessen. På dette området skiller analysen seg fra den rasjonelle modellen. I den aktuelle beslutningsprosessen har betydningen av enkeltindivider som har vært dyktig eller viktig for prosessen fremhevet av flere av informantene. Ragnhild Setsaas og Kristin Halvorsen fra SV har hatt stor betydning for at saken ble satt på dagsorden igjen og rektor Bovim har vært en frontfigur for å få gjennomslag

for en samlokalisering. Ved at kommunen og NTNU har stått sammen og vist engasjement har vært en stor fordel for fremgangen i beslutningsprosessen. Selv om det ble et skifte i politikken i 2013, har det vært en enighet om at denne prosessen har vært en viktig sak på statlig nivå også.

Etter at konseptvalgutredningen ble ferdig, og den tok stilling til en samlokalisert løsning, valgte kvalitetsikrer å påpeke at det fortsatt ikke var et godt nok beslutningsgrunnlag. Som nevnt tidligere, blir fagkunnskaper og eksperter verdsatt i en beslutningsprosess i en rasjonell modell. Mer kunnskap og mest mulig informasjon om alternativene vil gi det beste beslutningsgrunnlaget for en endelig avgjørelse. Analysen viser man eksempelvis at å bruke eksterne utredere i prosessen gjennom Rambøll, fikk KD og regjeringen derav også kontroll på problemene og konsekvensene ved de ulike alternativene, som er viktig i en rasjonell modell. Dette kan også ses som et perspektiv som vektlegger sikring av kvalitet gjennom god økonomistyring. En slik tankegang går igjen i New Public Management, som er nevnt innledningsvis i oppgaven, gjennom mål- og resultatstyring, hvor effektivitet er målet.

Beslutningsprosessen i sin helhet har tatt lang tid. Mye tid og ressurser er investert i denne prosessen, noe som ut i fra et rasjonelt perspektiv vil vanskeliggjøre en reversering av prosessen – det forventes resultater. I den rasjonelle modellen etterstrebes et perfekt beslutningsgrunnlag og argumentet om å prøve å få til dette *kan* ses som en slags utmattelsestaktikk. I dette tilfellet får jakten etter dette optimale beslutningsgrunnlaget sitt utslag i gjentagende utsettelse. Funnene i analysen viser at de ansatte er utmattet og har lite energi til å bidra. Aktører med sterke interesser og tilgjengelige ressurser vil ha mulighet til større deltagelse i prosessen, mens manglende mulighet for iverksetting av ressurser og ikke minst tid, blir for mange, en tungtveiende årsak for redusert deltagelse. En måte man kan prøve å forstå Kunnskapsdepartementets fasade er i Goffmans (1959) teaterperspektiv, som tar utgangspunkt i individet som performativ, hvor han bruker begrepene *front stage* og en *back stage* for å forklare dette. I analysen ser jeg at Kunnskapsdepartementet har et ønske utad, *front stage*, at de vil etterstrebe å opptre mest mulig profesjonell og formålstjenlig i beslutningsprosessen, som den rasjonelle modellen viser er viktig. Utad vil man ha mest mulig informasjon og ha en best mulig beslutningsprosess gjennom flere utredninger og flere kvalitetsikringer - et slags rasjonelt ideal, men innad, *back stage*, blir det aldri nok informasjon for å gjøre en god nok beslutning. Det blir derfor et problem at man ikke har nok informasjon, og derfor er spørsmålet om det er informasjonsgrunnlaget som i virkeligheten tar

beslutningen? Eller er det andre aspekter enn informasjonen som påvirker dette? I analysen ser jeg at politikken spiller en vesentlig rolle for å forstå beslutningsgrunnlaget.

5.2 Forhandlingsmodellen

Forhandlingsmodellen ser på offentlige beslutningsprosesser som en forhandlingsprosess mellom ulike grupperinger med ulike interesser, oppfatninger og ressurser. Det legges større vekt på felles mål og interesser, og det forventes et kompromiss og koalisjoner.

5.2.1 Initiativfasen – å få gjennomslag?

Forhandlingsmodellen kan gi et perspektiv for å forstå deler av initiativfasen. Modellen trekker fram at for å få gjennomslag for sine interesser bruker man de maktbaser man kontrollerer, hvor skjuling av informasjon er et virkemiddel på dette. Analysen viser at NTNU utsatte å gi informasjon, om salg av Dragvoll og økonomisk finansiering, for de ansatte og Kunnskapsdepartementet. Etter dette fikk ikke NTNU gjennomslag for å få til beslutning om en samlokalisering av NTNU. Kunnskapsdepartementet satt med makten til å kunne avslå økonomisk garanti, mens det var i NTNU sin interesse å få til en løsning. I lys av forhandlingsmodellen vil NTNU i denne situasjonen være en svakere part, og dermed ikke få gjennomslag for sin interesse. Kunnskapsdepartementet prøvde å imøtekomme NTNU i 2009 med en mulighet for utbygging av Dragvoll, og åpnet for muligheten til å slippe å utarbeide en konseptvalgutredning, som forhandlingsmodellen trekker fram er viktig for å få til en beslutning alle parter kan slutte seg til. En part som ikke var enig i dette var Trondheim kommune, som ikke var interessert i å bygge ut på Dragvoll, og stoppet dermed prosessen.

5.2.2 Utredningsfasen – Enighet om mål, men ikke middel?

I forhandlingsmodellen er man interessert i å få gjennomslag for sine interesser, dette gjøres gjennom bevisst tilbakeholdelse av informasjon, hersketeknikker, utpressing eller kompromisser. Forhandlingsmodellen kan være en måte å forstå forholdet mellom Trondheim kommune (TK) og NTNU. Analysen viser at det er ulike interesser for løsning av lokalisering av NTNU. Det er i TK sin interesse å få til en samlokalisert løsning mot sentrum, mens NTNU ønsker en løsning på lokaliseringsdebatten. Når TK valgte å stoppe prosessen i 2009, måtte NTNU gå i en forhandling med TK for å få til en løsning. Det var i NTNU sin interesse å få i gang et byggeprosjekt og en løsning på Dragvoll, de var derfor villig til å inngå i en forhandling eller et kompromiss for å få til en løsning. Det kan derfor være i NTNU sin interesse å gå for en samlokalisert løsning på linje med TK sine ønsker, for å unngå at

prosessen blir stoppet. Slik pågår det kontinuerlig forhandlinger - en drakamp mellom hva man er villig til å gi for å kunne få til en beslutning.

De ulike aktørene i beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU har ulike ståsted avhengig av interesse, og vil jobbe strategisk for å få gjennomslag for sine interesser. Mens NTNU og Kunnskapsdepartementet har fokus på universitetets innhold, har Trondheim kommune og politikerne fokus på et byutviklingsperspektiv og en forsterkning av Kunnskapsbyen Trondheim. Disse perspektivene gjør at de kan se det samme problemet ut i fra ulike hold.

I forhandlingsmodellen setter man fokus på forhandlinger i heterogene organisasjoner, som vil si organisasjoner som er strukturelt differensiert, med ulike nivå og enheter. Gruppen av deltakere er relativt stabil, hvor det er en enighet om hva som skal diskuteres, men det er en uenighet rundt argumentene som fremheves for å løse problemer. I analysen ser jeg at det har vært ulik forståelse for argumentene for lokalisering, noe som også trekkes fram i en forhandlingsmodell. For eksempel hadde de ansatte i NTNU det vanskelig for å forstå argumentet om at tverrfaglighet ville skape mer samarbeid, og derfor gå for en samlokalisert løsning. Samtidig som at det er en overordnet enighet om at det må gjøres noe med Dragvoll.

I følge forhandlingsmodellen kan overlegen makt fra en bestemt gruppe føre til demotivasjon og fremmedgjøring. Dette betyr ikke at det ikke er en motivasjon for å snakke om lokaliseringsdebatten, eller at man for eksempel er enig om en samlokalisert løsning, men det har blitt oppfattet fra de ansatte som at det ikke er noe «vits i å uttrykke sin mening, siden den ikke blir hørt». Visjonsrapporten som var NTNU sin strategi i et femtiårsperspektiv og som NTNU-styret enstemmig vedtok, trekker rektor Bovim frem som en intern drakamp. Jeg forstår det som at det var nødvendig for rektor Bovim å vise et politisk signal om at det var enstemmighet i styret rundt Visjonsrapporten og dermed en samlokalisert løsning. Dette fordi lokaliseringssaken hadde splittet styret ved andre beslutningsanledninger og dermed stoppet prosessen videre. Slik sett kunne man gi et politisk signal om at man var samlet om en beslutning. Selv om det er en enighet om en samlokalisering, kan det være en uenighet om hvordan den skal løses, et slik type kompromiss viser forhandlingsmodellen er viktig for å kunne få til en beslutning.

5.2.3 Vedtaksfasen – politikk trumfer utredninger?

I beslutningsprosessen er det de politiske sidene ved beslutningstakingen som ofte blir viktigere enn de analytiske. I analysen trekkes det fram at det er tilslutt regjeringens interesser og ressurser som avgjør prosessen. På lokalpolitisk nivå blir det en forhandlingsprosess om hvilke ressurser Trondheim kommune får sentralt gjennom regjeringen. I forhandlingsmodellen er det gunstig med parti politisk flertall på både lokalt og sentralt nivå. I analysen trekkes det fram at selv om det nå er en blåregjering, er det en tverrpolitisk enighet lokalt om en samlokalisert løsning ved NTNU. Derimot kan det være ulike konkurrerende interesser på sentralt nivå som kan påvirke beslutningsprosessen. Det kan derfor være interessant å se til fusjonsprosessen ved NTNU sammen med høyskolene i Trondheim, Gjøvik og Ålesund. Har NTNU gått i en forhandling med regjeringen/kunnskapsdepartementet i et kompromiss for å få til en samlokalisering? Dette sier dessverre ikke funnene mine noe om, men i et forhandlingsperspektiv kan det være interessant å se på i den videre beslutningsprosessen.

5.3 Garbage-can modellen

I garbage-can modellen blir organisasjoner beskrevet som løse samlinger av ideer i motsetning til bestemte strukturer, også kalt organisert anarki.

5.3.1 Initiativfasen – symbolske beslutninger?

I analysen kan NTNU-styrets beslutning om fortsatt delt campus i 2006 ses som en symbolsk beslutning og den første beslutningsmuligheten. Fordi vedtaket står med et forbehold i tilfelle Kunnskapsdepartementet kunne gi økonomisk garanti for en samlokalisering, kunne man ta en ny avgjørelse. Fra et garbage-can perspektiv kan man se dette som at ressursene ikke var tilgjengelig når man trengte dem, og at man hadde behov for å vise handlekraft ved å fatte en endelig beslutning, eller snarere en symbolsk beslutning som det ikke var en hensikt i at skulle iverksettes. I garbage-can modellen vil en beslutningsprosess være avhengig av andre beslutninger og hendelser, og derfor er beslutningen i 2006 viktig for å kunne forstå hele beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU. Den symbolske beslutningen i 2006 satte rammene for beslutningsmulighetene i etterkant og er dermed med på å gi forståelse for hvordan prosessen fra 2012 har foregått. I analysen trekker informantene fram at de tidligere prosessene har vært førende og preget beslutningsprosessen etter 2006. Informant tidligere rektor Digernes som har vært med i flere runder av initiativ uttrykker i analysen at han hele tiden har vært for en samlokalisering.

I analysen trekkes det fram at deltakerne ikke var enige om løsningen for en beslutningsprosess i 2009, og at det dermed stoppet opp prosessen. Trondheim kommune bidro ikke inn i et policyvindu, eller mulighetsvinduet, for å kunne få en beslutningsmulighet. Dette gjenspeiler garbage-can modellen hvor omstendighetene ikke var riktige på det tidspunktet. En tredje beslutningsmulighet ble skapt i 2012. SV ombestemte seg og gikk for en samlokalisert løsning av NTNU. I en garbage-can modell spiller timing inn, og for Trondheim kommune og Fylkesutvalget var dette riktig tid. Samtidig begynte det å bli prekær plassmangel ved Dragvoll, som man trengte en løsning på. For NTNU ble det dermed riktig tid for å sette i gang en ny utredning og mulighetsvinduet åpnet seg for en ny beslutningsprosess. I et garbage-can perspektiv vil det være uklare mål og strategier i en slik type beslutningsprosess, dette stemmer derimot ikke overens med analysen etter 2012. Beslutningsprosessen var begrensende i den forstand at de reelle alternativene var begrenset til Gløshaugen-området og Dragvoll, og mandatet for konseptvalgutredningen satte strukturen for hvilke problemer og løsninger som var legitime å bringe på banen innenfor denne beslutningsprosessen. Dette mandatet var begrenset i den forstand at utreder hadde visse rammer å jobbe innenfor, men også begrensende for hva som kunne bli løsningen ved lokalisering av NTNU.

5.3.2 Utrednings- og vedtaksfasen – timing?

Under beslutningsprosessen om lokalisering av NTNU har det vært enkeltpersoner og grupper som har vært med på å drive frem prosessen. I en garbage-can modell kan disse personene eller gruppene kalles politiske entreprenører. Det er aktører som er villig til å investere både tid og energi. Ragnhild Setsaas og SV har vært slike pådrivere, de fikk eksempelvis politisk gjennomslag for å gjenoppta lokaliseringsspørsmålet omkring NTNU i 2012. Ved at de også satt i regjering bidro de til å skape det nødvendige policyvinduet. SV endret mening, og fikk satt i gang en utredning om lokalisering av NTNU og utførte derfor en handling for at dette skulle få gjennomslag. Rektor Bovim er også som en politisk entreprenør som er villig til å bruke tid til å få i gjennom en løsning for lokalisering. Dessuten har han jobbet for å skape enighet internt med egen strategi for å skape rom for å få gjort noe med situasjonen ved NTNU.

Tid er en knapphetsfaktor i garbage-can modellen. Enhver beslutning er i konkurranse med andre beslutninger og hendelser om en aktørs oppmerksomhet. Analysen trekker fram at det

skjer også mange prosesser internt på universitetet med blant annet fusjon, fakultetsstruktur til finansiering av forskning at dette stjeler oppmerksomhet. Dette gjør at tidsperspektivet begrenser seg og man fokuserer på at «dette må skje nå, hvis ikke går muligheten fra deg». Dette gjør at det å påvirke beslutningsprosessen også kan oppleves som begrenset. Dette trekker analysen fram, som viser at det oppleves fra de ansattes side at deltakelsesrettighetene i beslutningsprosessen har vært uklart definert. Samtidig har vært utskiftninger av sentrale aktører og deltakere underveis i prosessen mellom 2006 og 2012, som gjør at den kan forstås som ustabil.

For å kunne forstå vedtaksfasen i et garbage-can perspektiv, er det nødvendig å se det i en helhet. Det har vært flere beslutningsmuligheter gjennom denne lange prosessen, og analysen viser at deltakerne i prosessen har i lengere tid sittet med løsningen, som er *samløkalisering*, mens de har lett etter hvilket *problem* løsningen er svar på. For NTNU har problemet vært å skape tverrfaglighet, mens for Trondheim kommune har byutvikling og frigjøre arealer på Dragvoll vært sentralt. Analysen viser dessuten at man har vært avhengig av at alle aktørene i beslutningsprosessen har vært med, hvor både TK, KD, NTNU og regjeringen er samlet om en prosess. I et garbage-can perspektiv blir beslutningen et resultat av hvilke deltakere, løsninger, beslutningsmuligheter og problemer som knyttes sammen på et bestemt tidspunkt. Analysen viser at timingen med at SV snudde i 2012 var avgjørende for å etablere en ny beslutningsmulighet. Denne beslutningsmuligheten kan ses som et policyvindu som åpnet seg, på grunn av SV endret sin mening og viste initiativ. Rangnhild Setsaas og SV har vært politiske entreprenører for å skape dette vinduet, og satte dermed dagsorden sommeren 2012. Analysen viser at det var avgjørende at beslutningsmuligheten, alle deltakerne, løsningene og problemene var på plass til å skape denne beslutningen i 2012 for å sette i gang en utredning.

5.4 Avslutning

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU kan bli forstått i lys av den rasjonelle modellen, forhandlingsmodellen og garbage-can modellen. For å få innblikk i dette har jeg benyttet meg av dokumentstudier og intervjuer. Informantene i intervjuene har vært spesielt viktig i denne prosessen siden de har vært i eller nær beslutningsprosessen. Analysen tar utgangspunkt i sitater og gjenfortellinger av informantenes opplevelse av hendelsesforløpet. Innledningsvis presenterte jeg min problemstilling for studiet:

Hvordan kan beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU forstås ut i fra beslutningsteoriene; den rasjonelle modellen, forhandlingsmodellen og garbage-can modellen?

For å kunne svare på problemstillingen skrev jeg innledningsvis at jeg ønsket å se nærmere på hvordan prosessen er organisert og hvordan den kan kjennetegnes ut i fra ulike interesser, aktører og perspektiver. Oppgaven handler om beslutningsprosessen om lokalisering av NTNU fra 2005 til 2015 og hvordan vi kan forstå den i lys av de ulike beslutningsmodellene.

Målet med dette studiet har vært å få en større innsikt i de ulike aktørenes opplevelser og erfaringer, og hvordan disse kommer til uttrykk i en beslutningsprosess. Gjennom mine metodiske valg har jeg bevisst valgt ut et utvalg, som igjen påvirker analysegrunnlaget for dette studiet. Hadde jeg valgt andre informanter som har en annen posisjon eller er på et annet strukturelt nivå i denne prosessen ville jeg fått andre opplevelser og erfaringer. Jeg har søkt etter en forståelse av sosiale fenomener, og i caset har jeg gjort dette ved å løfte fram ulike aspekter ved beslutningsprosessen. Noe som betyr at jeg har sett prosessen med de teoretiske modellenes briller, og har ut i fra dette fått en variasjon av måter å vise hvordan beslutningsprosessen kan forstås. I analysedelen har jeg gjort en empirisk kartlegging av beslutningsprosessen gjennom en faseinndeling; initiativ-, utredning- og vedtaksfasen. For å fortelle utviklingen av prosessen ut fra informantenes egne erfaringer og opplevelser.

For å kunne svare på problemstillingen vil jeg spesielt trekke fram garbage-can modellen som viser viktige aspekter om hvordan beslutninger blir tatt, eller ikke. Garbage-can modellen er

en deskriptiv modell som vil beskrive en beslutningsprosess, og hva som skjer i de ulike fasene. Den rasjonelle modellen er normativ og vil fortelle hvordan en ideell beslutningsprosess bør være. I tillegg trekker garbage-can modellen fram aspekter i en beslutningsprosess som er en annerledes måte å se en beslutning på, enn den tradisjonelle rasjonelle modellen. Hvor organisasjonen oppfattes som anarkisk, med mange skiftende deltakere som engasjerer seg i ulike beslutningsmuligheter. Kontinuerlig letes det etter *problemet* som løsningen deres er svar på. Sammen med symbolske beslutninger og policyvindu, kan man forstå prosessen i et tidsperspektiv. Hvor avgjørelser tatt på et gitt tidspunkt kan prege en hel beslutningsprosess, eller at «riktige» aktører møtes på et gitt tidspunkt åpner for et policyvindu.

Som denne oppgaven har vist representerer denne beslutningsprosessen ulike nivå av interesser for hvordan lokaliseringen av NTNU skal bli. Det er interessene NTNU selv har, Trondheim kommune som kunnskapsby i et byutviklingsperspektiv, samt en statlig og nasjonal kunnskapsproduserende institusjon. Utfordringen ligger i å ivareta alles interesser for å få gjennomført en beslutning. Beslutningsmyndigheten ligger sentralt i denne prosessen, og selv om man har mange utredninger som involverer mange aktører så vil det tilslutt være regjeringen som tar avgjørelsen. Det kan derfor være nyttig å trekke frem noen sentrale forhold som kort oppsummerer modellene og beslutningsmulighetene: *informasjon, interesser og situasjonsbetinget*.

Informasjon oppsummerer forståelsen av den rasjonelle modellen i beslutningsprosessen hvor man *front stage* vil ha et best mulig informasjonsgrunnlag for å ta en rasjonell avgjørelse, mens det *back stage* alltid vil være behov for mer informasjon som i praksis vil føre med seg en forsinkelse og kanskje en stagnering i beslutningsprosessen. Denne informasjonen vil i det siste heller ikke være utslagsgivende for en beslutning når den tilslutt tas politisk.

Interesser er det man forhandler med i forhandlingsmodellen. I beslutningsprosessen er det gjennomslag for interesser og hva man er villig til å gi slipp på av disse interessene som utgjør forhandlingen. Forholdet mellom Trondheim kommune og NTNU kan forstås som en kontinuerlig drakamp om å definere hvordan avgjørelsen av lokalisering av NTNU skal være. Hvor begge partene per i dag er enig om en samlokalisering, men har ulike interesser for hva innholdet i denne lokaliseringen skal være.

Garbage-can modellen er i stor grad *situasjonsbetinget* og den utpreger seg som en måte å forstå denne beslutningsprosessen på. Hvor de ulike aktørene er involvert, sammen med problemer og løsninger, og møtes på et bestemt tidspunkt for å kunne fatte en beslutning. Timing og mulighetsvinduet med at SV snudde i lokaliseringsspørsmålet var avgjørende for å etablere en ny beslutningsmulighet.

Mot slutten av dette prosjektet dukker det opp nye spørsmål. Hvilken informasjon var avgjørende for å ta en beslutning? Hvordan blir denne informasjonen formidlet inn i organisasjonen? Hva skal universitetet inneholde og hvem har ansvar for at dette innholdet blir realisert? Datagrunnlaget og de formelle begrensningene i dette prosjektet er av et slikt omfang at det ikke tillater å gi noen klare svar på spørsmål om beslutningsprosesser generelt.

Ser man tilbake innledningsvis i oppgaven trakk jeg fram mine tanker om NTNU i dag. Det er et aspekt fra analysen som jeg vil trekke fram som jeg synes er interessant for å forstå i den sammenhengen. I analysen trekker rektor Bovim fram tanken om «det levende universitetet». Det er ikke mange som kan være uenige i et slikt ideal for NTNU, men man vil kanskje tenke at dette er en slags romantisert forestilling om fremtidens universitet. Eller mer en *lyst*. Denne «lysten» er det vanskelig å gjøre om til et problem med en løsning, fordi «lyst» i seg selv ikke er en løsning. Jeg vil med bakgrunn i denne studien argumentere for at hvis man skal få til et «levende universitet», trenger man et faglig forankret argument. Dette argumentet trenger Kunnskapsdepartementet og Finansdepartementet for å kunne svare innenfor deres rammer, og det må være i et språk og gjennom en argumentasjon som er legitim og fornuftig. Hvis innholdet i det «levende universitetet» skal være sosiale møteplasser, små nisjekafeer, åpne foredrag og forelesninger, bokhandler eller kulturhus som er åpent 24/7, hvordan kan man oversette dette til begreper som er gyldig i departementene? Man kan snakke om at man har ulike språk for å forstå dette «meningsinnholdet», og at disse språkene ikke vil være overførbare mellom de forskjellige institusjonene og nivåene. Dette kan man forstå gjennom både den rasjonelle modellen, forhandlingsmodellen og garbage-can modellen.

Som denne oppgaven har vist representerer NTNU interesser og ressurser som er viktige både lokalt, regionalt og nasjonalt. Utfordringen ligger i å inkludere alle disse interessene slik at de kan danne grunnlag for dette nye universitetet. Avslutningsvis kan det derfor være nyttig å se på beslutningsprosessen omkring lokalisering av NTNU som både et mål og et middel for NTNU. Et mål for styrking av NTNU sin posisjon i byen, som et konkurransefortrinn. Et

middel for å forankre en slik beslutningsprosess i organisasjonen, og utvikle eierskap til beslutningen, og som et middel for modning av ideen om et samlokalisert, tverrfaglig og «levende» universitet.

6 Referanseliste

Christensen, Tom, Egeberg, Morten, Larsen, Helge O., Lægreid, Per & Paul Roness. (2007). *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul. G., & Kjell A. Røvik. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.

Enderud, Harald (2003). *Beslutninger i organisasjoner: i adfærdsteoretisk perspektiv*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Goffman (1959) *The Presentation of Self In Everyday Life*. New York: Doubleday.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hope, Kristin Lofthus & Lise Hellebø Rykkja (2011) Mer slagkraftige og effektive universiteter? – Innføringen av enhetlig ledelse i universitetssektoren. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, nr. 02, 2011.

Jacobsen, Dag Ingvar, & Jan Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Grønmo, Sigmund (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kingdon, John W. (2003). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. USA: Longman.

Kunnskapsdepartementet (2008) *Stjernøutvalget. Sett under ett. Struktur i høyere utdanning* (NOU 2008:3). Oslo: Departementets servicesenter.

Kunnskapsdepartementet (2013) Mandatet. I Rambøll (red): *Konseptvalgutredning. Framtidig lokalisering av campus NTNU*. Trondheim: Rambøll

Kunnskapsdepartementet (2014) *Konseptvalgutredning. Framtidig lokalisering av campus NTNU* (Rambøll). Trondheim: Rambøll.

Kunnskapsdepartementet (2015) *Framtidig lokalisering av Campus NTNU. Tilleggsutredning til konseptvalgutredning*. Oslo: Universitets- og høyskoleavdelingen.

Kvale, Steinar (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. (2009). *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lov om universiteter og høyskoler (2005). Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven). Hentet 05. mai 2015, fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15/KAPITTEL_1-4

March, James G. & Johan P. Olsen. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget

NTNU (2006). Styreprotokoll. *NTNU 2020/HiST 2020 – Eventuell samlokalisering. Valg av campusløsning for NTNU*. (Styresak 27/06).

NTNU (2012). Styreprotokoll 10. oktober 2012. *Campusutvikling NTNU 2013. Begrunnelse og forutsetninger for å gå inn i en vurdering av samlokalisering*. (Styresak 44/12)

NTNU (2014). *NTNU 2060. Visjoner for campusutvikling* (Rapport). Trondheim: NTNU

NTNU (2015). *NTNUs styre*. Hentet 03. mars 2015, fra: <http://www.ntnu.no/adm/styret>

NTNU (2015). *NTNU Fusjon*. Hentet 01. mai 2015, fra: <https://www.ntnu.no/fusjon/start>

Olsen, Johan.P (1993). *Politisk organisering. Organisasjonsteoretiske synspunkt på folkestyre og politisk ulikhet* Bergen: Universitetsforlaget.

Olsen, Johan P. (1993): Folkestyre, byråkrati og korporativisme – skisse av en organisasjonsteoretisk perspektiv. I Johan P. Olsen (red.): *Politisk organisering* (5. utg s.13-114). Oslo: Universitetsforlaget.

Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rognes, J.K (2005) *Forhandlinger*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Roness, Paul G. (1997): *Organisasjonendringar Teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Simon, Herbert (1945) *Administrative Behavior*. New York: Free Press

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, Aksel. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Tjora, Aksel. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Under Dusken (2006, 10. mai). – *NEI til samlokalisering!*. Hentet 17. april 2015, fra: <http://dusken.no/artikkel/20470/nei-til-samlokalisering/>

Universitetsavisa (2013, 27. februar). *Styret sier ja til KD*. Hentet 15. mai 2015, fra: <http://www.universitetsavisa.no/campus/article39518.ece>

Universitets- og Bygningsstyrelsen (2007). *Fremtidens campusområder. Fra den «akademiske landsby» til urban universitetshub*. København: JUUL | FROST

Universitets- og Bygningsstyrelsen (2009). *Campus og studiemiljø fysiske rammer til morgendagens universiteter*. Danmark: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

Yin, Robert. K (1994). *Case study research – Design and Methods* London: SAGE Publications.

7 Appendiks

7.1 Intervjuguide

Introduksjon

- Presentere meg selv
- Praktisk informasjon (lydbånd, anonymisering, konfidensialitet, trekke seg)

Bakgrunn

Først ønsker jeg å få kjennskap til bakgrunn og involvering i prosjektet

- Hva jobber du med og hvilken bakgrunn har du?
- Hvorfor valgte du å bli med i campusprosjektet?
- Hvilke interesser har du ved siden av campussaken?

Begrepsavklaring

- Hva legger du i begrepet campus?
- Hva inneholder en campus?
- Hva er Campus NTNU i Trondheim?

Agendasetting – campussaken blir tatt tak i

- Kan du fortelle om historien til campusdebatten?
- Hvorfor startet det ikke utbygging etter avgjørelsen i 2006?
- Hvordan og hvorfor kom campusdebatten opp igjen i 2012? Hvem var initiativtaker?
- Hvordan opplever du forskjellen på denne debatten og debatten i 2006?
- Hva syntes du om at det ble tatt tak i? Hva tok dere med dere fra den forrige debatten?
- Så dere en ny beslutningsmulighet?

Policyformulering - utredningen

- Hvis man ser på denne prosessen i sin helhet, hva er forskjellen på de?

Deltakere

- Hvilken rolle spiller kunnskapsdepartementet?
- Hvem har vært viktige aktører i utredningsfasen?
- Hvordan har engasjementet fra de ansatte vært?
- Studenter?
- TK?
- NTNU-styret

Løsninger

Det er presentert to rapporter i forbindelse med beslutningen om samlokalisering. Henholdsvis konseptutvalgsutredningen og visjonsrapporten "NTNU 2060".

- Kan du fortelle kort hva konseptutvalgsutredningen er?
- Hvilken rolle spilte du i denne utredningen?
- Hvilken rolle spilte Rambøll? Hvordan fungerte dette arbeidet?
- Hva var fokuset til KVVU'en?

- Hvordan samarbeidet dere?

Medvirkning (deltakere)

- Hvem ble involvert i KVVU'en?
- Fysisk vs. sosialt?

- Visjonsrapporten/gruppa – hvordan fungerte arbeidet?
- Fysisk vs. sosialt

Utfordringer underveis

- I denne utredningen, hva var den største utfordringen?
- Hvilke andre utfordringer møtte dere på veien?
- Hvis nevnes: Tidspress fra KD/Regjeringen? Hvordan påvirket dette medvirkingsprosessen?

Beslutningstaking

Problemer

- Etter dere mottok rapportene hadde dere godt nok grunnlag til å ta en beslutning?

Løsninger

- Var det andre muligheter?

Deltakere

- Hvem deltok i beslutningsprosessen?
- Var du involvert?

Beslutningsmuligheter

- Hvordan ble beslutningen rundt samlokalisering gjort?

Implementering

Problemer

- Hva er utfordringer i tiden som kommer?
- Når kommer kvalitetssikringsrapporten?
- Med avgjørelsen av fusjoneringen mellom NTNU, HiST, Høyskolen i Gjøvik og Ålesund, hvordan vil dette påvirke prosessen videre?

Løsninger

Deltakere

- Hvem vil spille viktig roller fremover?

- Noe du vil legge til?

7.2 Infoskriv og samtykkeskjema til individuelle intervju

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU»

Bakgrunn og formål

Jeg skal gjennomføre en kvalitativ studie som tar sikte på å forstå beslutningsprosessen rundt lokaliseringen av NTNU. Studien er en masteravhandling i sosiologi ved NTNU. Studien ser blant annet på hvilke aktører, grupperinger og organisasjoner som var involvert i prosessen og hvordan den utartet seg.

Du er forespurt om å delta fordi du er en av aktørene som er involvert i prosessen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Å delta i studien, innebærer at du er med på ett individuelt intervju i februar 2015. Totalt vil intervjuet ta ca én klokke og vil bli tatt opp med lydopptaker. Intervjuet kommer til å handle om din opplevelse av beslutningsprosessen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Som deltaker vil du kunne gjenkjennes i publikasjonen, og du vil derfor få mulighet til å sjekke gjengivelsen av sitatene dine. Prosjektet skal avsluttes i mai 2015, og det kan være aktuelt å publisere resultatene av studien i etterkant, men du vil da bli kontaktet. Alle lydfiler vil bli slettet når studiet avsluttes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med masterstudent Therese Høstad på telefon 92 89 75 73, eller veileder Aksel Tjora ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU på 918 97 611.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.3 Tilbakemelding fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Heald Høfegrens gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.no: 985 321 884

Aksel Tjora
Institutt for sosiologi og statsvitenskap NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 24.02.2015

Vår ref: 42014 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 03.02.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

| | |
|----------------------|--|
| 42014 | <i>Beslutningsprosessen rundt lokalisering av NTNU</i> |
| Behandlingsansvarlig | <i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i> |
| Daglig ansvarlig | <i>Aksel Tjora</i> |
| Student | <i>Therese Høstad</i> |

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillers kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.09.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Auditingkontorene / District Offices

OSLO NSD: Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@iuh.no
TRONDHEIM NSD: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. nsd@iuh.ntnu.no
BIRMINGHAM NSD: SUE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. nsd@iuh.uib.no



Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men det må tilføyes at data skal lagres med personidentifikasjon i et år i sammenheng med publikasjoner og deretter anonymiseres.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Prosjektleder opplyser at informantene vil kunne være identifiserbare i oppgaven. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at informantene får anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 01.09.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da lagres i ett år og deretter anonymiseres.