

Intervju med Ulf Christensen

5. november 2008

Utdannings- og yrkesbakgrunn.

Jeg er utdannet kjemiingeniør innenfor industriell kjemi. Hovedårsaken til at jeg kom til Nord-Norge, er at jeg ble kjent med og giftet meg med en kvinne fra Kvæfjord. Min første jobb i Nord-Norge var på Feitsildfiskernes sildoljefabrikk på Halså på Helgelandskysten i 1971. Foruten å drive ordinær produksjon av mel og olje, var man også i gang med et prosjekt med sikte på å lage et proteinkonsentrat for tilsetning i fiskefarse. Ideen om å tilsette proteinkonsentrat i fiskefarse hadde sammenheng med sultkatastrofene, særlig i Afrika. Jeg jobbet der i to sesonger, før jeg flyttet til Kvæfjord, der min daværende kone bodde. Der jobbet jeg en kort periode som pleiemedhjelper på Trastad gård. Den erfaringen har faktisk betydd mye for meg personlig.

Så fikk jeg jobb på Tromsø yrkesskole. Der skulle de starte et nytt tilbud, nemlig en biokjemiteknikerutdanning. Dette var en postgymnasial utdanning på ett år, en forløper til den gamle toårige fysiokjemikerutdanningen, som ble etter hvert en del av den nåværende treårige bioingeniørutdanningen. Grunnen til at utdanningen av biokjemiteknikere ble startet opp i 1972, var et initiativ fra to framtrepende overleger ved det daværende Sentralsykehuset i Tromsø, nemlig Kenneth Try og Johan Strømme. De var begge langt fremme nasjonalt på det medisinske laboratoriefagfeltet. De fikk på plass en ettårig biokjemiteknikerlinje for å utdanne folk som kunne gi sykehuset kvalifisert arbeidskraft i laboratoriene. Allerede to år senere, i 1974, var fysiokjemikerutdanninga etablert. Tilbudet var lokalisert til Tromsø yrkesskole, men var hele tiden en toårig postgymnasial utdanning. Utdanninga var organisert med et eget styre, ledet av Kenneth Try. Da vi startet den toårige fysiokjemikerutdanningen, var det i form av et samarbeidsprosjekt mellom Sentralsykehuset i Tromsø og Nordland sentralsykehus i Bodø. Vi tok opp 20 studenter hvert år, alle disse 20 studentene fikk første års utdanning ved yrkesskolen, hvor hovedvekten var lagt på basalfag. Det andre året var mesteparten av undervisninga knyttet til sykehuset; tolv i Tromsø og åtte i Bodø.

Linjer i framveksten av fysiokjemikerutdanningen?

<http://doi.org/10.7557/15.4350>

© The author. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.

Da vi fikk i gang fysiokjemikerutdanninga, gikk det noen få år, så la vi ned biokjemiteknikerutdanninga. Omtrent samtidig hadde det oppstått et stort behov for utdanna personell innen radiografi. Det førte til oppstart av en radiografutdanning, som ble organisert på samme måte som fysiokjemikerutdanninga; det første året på Tromsø yrkesskole med fokus på basalfag, så et andre praksisrettet år på Sentralsykehuset i Tromsø. De helsefaglige utdanningene var på den tiden ikke organisert innenfor det daværende utdanningsdepartementet, men under helse- og sosialdepartementet. Men fra 1982 ble ansvaret for alle de helsefaglige utdanningene i landet overført til Kunnskapsdepartementet.

Fysiokjemiker- og radiografutdanningene fortsatte med egne styrer også etter at Det regionale høgskolestyret i Troms var opprettet, men de ble da en del av ansvarsområdet for det regionale høgskolestyret. 1980-tallet er interessant når det gjelder helsefagutdanningene. For det første fikk de som studerte radiografi endret status fra å være elever til å bli studenter. Samtidig ble det fokusert på at utdanningene skulle ha et regionalt perspektiv. De ble sett på som en del av den regionale kompetansebygginga og trukket inn i det regionale høgskolestyret. Det pågikk også en engasjert debatt om lengden av utdanningene. Fortsatt var utdanningene toårige, men mange mente at de burde bli treårige. En annen debatt innenfor laboratoriefagfeltet handlet om forholdet mellom de fire sentrale fagfeltene som betjener sykehuset; nemlig *klinisk kjemi, immunologisk avdeling og blodbank, medisinsk mikrobiologi og patologi*. I Norge var fysiokjemikere utdannet som laboratoriespesialister for å jobbe innenfor klinisk kjemi og deler av immunologi. Så hadde en to steder i landet en såkalt toårig MIP-ingeniørutdanning (MIP står for medisinsk mikrobiologi, immunologi og patologi), som skulle dekke resten av fagfeltet. Sterke krefter mente at det måtte være mulig å lage en felles generalistutdanning som var bred nok til å dekke alle fagfeltene. I 1985 ble det nedsatt en arbeidsgruppe som skulle utarbeide forslag til en ny treårig medisinsk laboratorieteknisk utdanning. Jeg ledet denne arbeidsgruppa som ble sammensatt av folk fra Trondheim, Oslo, Molde, Bergen, Ålesund og Tromsø. Vi jobbet hektisk i litt over ett år med hyppige møter i Oslo. Det ble en del tunge faglige diskusjoner.

De som representerte MIP-ingeniørutdanningene, var særlig på vakt for at ikke deres fagdisipliner ikke skulle svekkes i den nye generalistutdanningen. Det lå uansett i kortene at det ikke var mulig å lage en toårig utdanning. Den måtte utvides med ett år. På denne tiden innførte man vekttall som mål på omfanget av undervisningsaktiviteten knyttet til de enkelte fagfeltene. Dette utløste en stor diskusjon i utvalget, hvor noen fortsatt sto steilt på at vi skulle videreføre tradisjonen med å

timefeste omfanget av undervisning for hvert av fagene. For eksempel 250 timer lærerbundet undervisning til klinisk kjemi, osv. Jeg og en del andre mente vekttallene skulle brukes til å bestemme omfanget av undervisningsaktiviteten, og at det skulle være opp til den enkelte skole å styre undervisningsaktiviteten. Dette fikk vi gjennomslag for. Vi adresserte innstillinga til departementet, som fulgte den opp. Dette var en periode preget av sterk tro på nasjonale rammeplaner som styringsredskap for helsefagutdanningene.

Det vi kanskje fikk mest diskusjon om, var hvilken retning utdanningen skulle ha. Skulle det være en helsefaglig utdanning eller en ingeniørutdanning. Den teknologiske dimensjonen i utdanninga var og er meget sterk, slik at i sin faglige utøvelse er den langt på vei en teknologisk utdanning. Men samtidig er utdanninga sterkt medisinsk forankret, både fordi yrkesfunksjonen er knyttet til sykehuset og fordi det er en omfattende medisinsk innholds-komponent i alle fagfeltene. I Tromsø var vi helt klare på at dette skulle være en medisinsk helsefaglig utdanning. Andre tunge miljøer, særlig i Oslo, mente at den heller burde være en ingeniørutdanning. Departementet skar gjennom og bestemte at den skulle være en helsefaglig utdanning. Resultatet ble derfor at den treårige bioingeniørutdanningen var en helsefaglig utdanning med en sterkt teknologisk dimensjon.

Den første som hadde ansvaret for biokjemiteknikerutdanningen og oppstarten av fysiokjemikerutdanningen i Tromsø, var Svein Eikje, en sivilingeniør fra NTH (Norges tekniske høgskole). Da han slutta og flytta sørover, overtok Bjørn Borgås, også sivilingeniør fra NTH, som leder av fysiokjemikerutdanninga i ett år. Så tok jeg over som leder av fysiokjemikerutdanninga i 1978.

Fysiokjemikerhøgskolen i Tromsø ble en del av Det regionale høgskolestyret i Troms fra 1986 og endret siden navnet til Bioingeniørhøgskolen i Tromsø, men fortsatt hele tiden som egen selvstendig institusjon med eget styre. Denne organiseringen varte frem til studieåret 1990-91.

Bjørn Skancke Hanssen var en meget sterk pådriver i prosessen med å slå alle helsefagutdanningene i Tromsø sammen til en institusjon. Han hadde separate møter med alle ansatte på hver av de daværende selvstendige høgskolene for å argumentere for sitt syn. Vi som satt i lederstillinger, ble etter hvert overbevist av Bjørn S. Hanssen om at det var rett å samle utdanningene for å få sterkere og mer robuste fagmiljøer. Parallelt med arbeidet for å få i stand en slik fusjon ble det også startet en fysioterapeututdanning i Tromsø. Et par år senere kom også ergoterapeututdanningen i gang. Dermed kunne Tromsø tilby alle de

klassiske helsefaglige profesjonsutdanningene. En fristende gulrot som ble brukt for å få gjennomslag for fusjonsplanen, var beslutningen om å føre opp et nytt bygg på campus i Breivika, kalt Medisin- og helsefagbygget (MH-bygget). Alle utdanningene, kanskje med unntak av sykepleierne som hadde relativt bra lokaler på Åsgård, slet med dårlige lokaler. Arbeidet med å planlegge nye undervisningslokaler og andre fasiliteter gjorde at motstanden mot fusjonen gradvis ble svekket. Ikke minst gjaldt det for oss innenfor bioingeniørutdanningen, som da endelig ville få hensiktsmessige og velutrustede laboratorier. Det spredte seg en positiv holdning til å flytte inn i MH-bygget, et bygg med det mest moderne utstyr og de beste fasiliteter som fantes i Norge på den tiden. Innflyttingen skjedde i perioden 91-92. Det regionale høgskolestyret vedtok å etablere Tromsø helsefaghøgskole i 1991. Bioingeniørutdanningen var en av de første som flytta inn i MH-bygget. Vi kjøpte utstyr og apparatur som vi i dag bare kan drømme om. Å flytte inn i et nytt bygg sammen med de andre helseprofesjonsstudiene og samlokalisert med fagområde medisin skapte en stor entusiasme i miljøet. Britt Vigdis Ekeli ble den første valgte rektoren ved Tromsø helsefaghøgskole. Arnfinn Andersen, som var tidligere rektor ved Røde Kors sykepleierskole, ble tilsatt som høskoledirektør.

Felleskurset – et ambisiøst prosjekt?

Tromsø helsefaghøgskole var jo på en måte resultat av en frivillig fusjon. Det var kanskje en viss skepsis innenfor sykepleierutdanningen til å flytte fra Åsgård. Men alt i alt var vi en entusiastisk gjeng som gikk i gang med å utvikle Tromsø helsefaghøgskole. Vi hadde store visjoner. På den tiden var det et sterkt fokus på og seriøse diskusjoner om hvordan man skulle bryte ned profesjonsbarrierene. Følgelig måtte den nye høgskolen sette studentene i stand til å samarbeide på tvers av profesjonene. Vi startet med den nærmest revolusjonære idé om at vi skulle lage et felles introduksjonskurs for samtlige studenter, inkludert medisinerne, et kurs som skulle gjennomføres etter prinsippene innen problembasert læring. Professor Helge Stalsberg ledet et utvalg som skulle planlegge felleskurset. Jeg satt i utvalget sammen med Arnfinn Andersen. Vi dro blant annet på studietur til Helseuniversitetet i Linköping, som hadde vært tidlig ute med å tilby fellesopplegg basert på problembasert læring innen alle helsefagutdanninger.

Vi bestemte oss raskt for et felles kursopplegg i form av et introduksjonskurs (det såkalte felleskurset) i første semester som skulle etterfølges med faglige møtepunkter videre i studieløpet. Det skulle vise seg vanskelig å få til dette i praksis. Sett i ettertid burde nok felleskurset komme seinere i studieførløpet. Studentene hadde ikke i tilstrekkelig

grad utviklet en identitet knyttet til sin profesjon som førsteårsstudent. Men uansett vakte felleskurset positiv nasjonal oppmerksomhet. Kurset bidro nok mer enn noe annet til å gi et bilde av helsefag- og medisinerutdanningene i Tromsø som visjonære og nyskapende.

Selv om vi i Tromsø hadde samlet fem helsefaglige utdanninger i en institusjon, var den helsefaglige utdanningsverden i landet preget av tallrike små høyskoler hvor mange utelukkende utdannet for en profesjon. Daværende statsråd Gudmund Hernes mente at de fleste av disse fagmiljøene var for små og fragmenterte. Han gikk som kjent inn for og fikk gjennomslag for å redusere antallet regionale høyskoler i Norge fra 98 til 26. I Tromsø førte dette som kjent til at fire tidligere selvstendige høyskoler (Nordnorsk musikkonservatorium, Tromsø lærerhøgskole, Tromsø helsefaghøgskole og Tromsø maritime høyskole) ble samlet til Høgskolen i Tromsø.

Fusjonen som resulterte i Høgskolen i Tromsø, skapte lite begeistring.

Det er ingen grunn til å legge skjul på at det var en betydelig motstand mot denne fusjonen. Ved Tromsø helsefaghøgskole var oppfatninga at de faglige argumentene som Hernes hadde brukt for reformen, langt på vei var oppfylt da en slo sammen alle helseutdanningene til en ny institusjon, Tromsø helsefaghøgskole. Til overmål var vi samlokalisert i MH-bygget med fagområdet for medisin. Jeg var blant de som mente at vi burde gjøre som i Linköping og integrere Tromsø helsefaghøgskole i Universitetet, når vi allerede lå på campus. Vi diskuterte dette med Ole D. Mjøs, som da var rektor på Universitetet. Han var som alltid lydhør, og han tok ideen opp med statsråd Hernes. Men tiden var ikke moden for en slik løsning.

Da Høgskolen i Tromsø ble etablert 1. august 1994, var jeg studieleder for bioingeniørutdanningen, kombinert med at jeg ble valgt som høgskolens første prorektor.

I tillegg til styresekretær Inger-Torill Bakke er jeg den eneste som har vært til stede og deltatt på samtlige av høgskolens styremøter i hele dens 14-årige eksistensperiode. I begynnelsen vil jeg nok påstå at høgskolestyret i relativt liten grad opptrådte som et samlende styre med ansvar for hele institusjonen. Noe av forklaringen på dette var at den nye institusjonen ble organisert som en enhet med fire avdelinger, hver med faglig basis i de tidligere høyskolene. De faglige representantene fra hver avdeling hadde et sterkt fokus på at de skulle representere sin avdeling. Dette var en klar forventning fra dem som hadde valgt dem. Lisbeth Halse Ytreberg hadde som den første rektor en formidabel utfordring, som hun etter min mening løste på en utrolig flott måte. Utfordringene

for den nye ledelsen var mange og sammensatte. Organiseringen, og ikke minst styringsstrukturen, var komplisert med mange nivåer involvert. Rett nok demokratisk og faglig forankret ved at mye av den faglige beslutningsmyndigheten var delegert nærmest mulig det utøvende leddet, men samtidig var mulighetene for en overordnet strategisk styring og gjennomføring av fagpolitiske beslutninger vanskelig med muligheter for omkamp på alle nivåer. Styret hadde som sagt ansvar for den helhetlige, strategiske tekningen, men særlig når ressurser skulle fordeles på avdelingene, ble særinteressene dominerende.

Først når vi greide å få på plass en budsjettfordelingsmodell som både var forutsigbar og som hadde fordelingskomponenter som var entydige og klart definerte, ble situasjonen endret. Høgskolen i Tromsø var en av de første i landet som utarbeidet et slikt styringsinstrument. En stor del av æren for dette omfattende arbeidet må tillegges daværende høgskoledirektør Ben Schei og Britt Elin Steinveg, som da var økonomidirektør. I ettertid er det lett å konstatere at budsjettfordelingsmodellen hadde en «harmoniserende» effekt på hele organisasjonen og la et godt grunnlag for at høgskolen kunne konsentrere seg om andre pressende oppgaver.

Jeg begynte som rektor i 2000 etter å ha blitt valgt uten motkandidat. Jeg ble gjenvalgt i 2003, også da uten motkandidat. Den første rektorperioden var på tre år, den andre var på fire. Jeg stilte i 2007 som rektor-kandidat for en tredje periode. Dette hadde sammenheng med fusjonen mellom Høgskolen og Universitetet som var på trappene. Jeg mente det var viktig å være med på å få denne fusjonen på plass. Denne gangen hadde jeg motkandidat, men ble gjenvalgt med svært knapp margin.

Jeg har rimeligvis ingen ambisjoner om å vurdere min egen rektorperiode, så jeg vil heller gi noen betraktninger om hvilke områder jeg hadde spesiell oppmerksomhet på som rektor. Jeg syntes Høgskolen i Tromsø var lite synlig som den viktigste regionale utdanningsinstitusjonen vi var. Vi oppfylte våre samfunnsoppgaver og regionale forpliktelser ved å utdanne dugende og dyktige fagfolk innenfor et bredt spekter av profesjoner. Vi var nyskapende ved blant annet å være den første utdanningsinstitusjonen som gjennomførte desentralisert helsefagstudier, vi videreutviklet de desentraliserte, samlingsbaserte tilbudene innen lærerutdanningene og hadde aktiv dialog og samarbeid med praksisfeltet. Tross dette var vi nærmest fraværende i samfunnets oppmerksomhet. En av visjonene mine som rektor var derfor å få synliggjort Høgskolen i Tromsø på en annen måte. Jeg brukte mye tid på å etablere kontakter med de politiske myndigheter, både på kommunalt, regionalt og nasjonalt nivå og ikke minst få kontakt med

den fjerde statsmakten, media. Å fronte Høgskolen utad er og blir en sentral oppgave for enhver rektor.

Et annet problematisk område var forholdet til næringslivet. Vi hadde gode og nære samarbeidsrelasjoner med offentlig virksomhet, men i forhold til det øvrige arbeidslivet var kontaktflaten liten, ja nærmest fraværende. Da jeg startet som rektor i 2000, hadde jeg et inntrykk av at det nærmest var et antagonistisk forhold mellom høgskolen og næringslivet. Vi hadde lite kunnskap om hverandre, det var stor skepsis på begge sider. Jeg bestemte meg tidlig for at her måtte man bygge stein på stein. Jeg hadde også en klar oppfatning om at hvis høgskolen skulle oppnå troverdighet overfor både offentlig og privat virksomhet, måtte vi i våre samarbeidsrelasjoner opptre som to likeverdige parter for å få i stand det ønskede resultat. Dette forholdet har jeg vært meg veldig bevisst i hele min rektorperiode og sett det som min lederrolle å formidle denne tenkningen i organisasjonen. I deler av høgskolemiljøet virket nok denne måten å tenke på ny og litt fremmed.

Jeg tror et slikt fokus har båret frukter. Tilbakemeldingen fra både ordførere, andre lokalpolitikere og representanter fra arbeidslivet er at Høgskolen i Tromsø har en bred kontaktflate ut mot offentlig og privat virksomhet. I fusjonsprosessen med universitet ble dette blant annet fremhevet fra begge parter som en av høgskolens sterkeste sider. Som øverste leder mener jeg at jeg kan ta noe av æren for at høgskolen har lyktes på dette feltet.

Fusjonen mellom Høgskolen og Universitetet?

Jeg har først lyst til å knytte noen kommentarer til innstillingen *Venner for livet* fra 1999-2000, som enstemmig anbefalte fusjon mellom Høgskolen og Universitetet i Tromsø. For det første er det viktig å være klar over at det såkalte Niemi-utvalget leverte en innstilling som egentlig ikke foreslo en integrasjonsprosess, noe som etter min mening er en viktig premiss for å få ut de faglige synergiene mellom utdanningsinstitusjonene. Forslaget dreide seg i stor grad om å bevare den strukturen som var på Universitetet og så legge Høgskolen til som et stort fakultet, men med noen få faglige overlappinger.

Fusjonsprosessen ble av ulike årsaker lagt på is. Kanskje den viktigste grunnen var at alle de høgre utdanningsinstitusjonene i denne perioden hadde sitt hovedfokus på implementeringen av den såkalte kvalitetsreformen. Uansett årsakssammenheng – våre institusjoner var ikke klare til å gjennomføre en så omfattende prosess som en fusjon er. Oppfølgingen av Niemi-utvalgets forslag ble således tradisjonell – det ble laget en intensjonsavtale etterfulgt av en samarbeidsavtale som så

ble etterfulgt av en ny samarbeidsavtale, hvor det også ble konkretisert bestemte prosjekter som skulle realiseres. Erfaringene er at du ved hjelp av samarbeidsavtaler bare kommer et visst stykke på veien mot å få til tettere integrasjon mellom utdanningsinstitusjoner. Uansett er situasjonen at du har to selvstendige institusjoner med hvert sitt styre, som vil ha fokus og ansvar i første rekke på å ivareta interessene for den institusjonen som de representere.

Så noen ord om selve fusjonsprosessen. Den tok bokstavelig talt av etter det felles strategiseminar for styrene i mars 2006. Vårt utgangspunkt for fusjonsprosessen var at vi var svært bevisste på at det måtte bli en prosess basert på likeverdighet mellom fusjonspartene. Denne holdningen ble felles både i høgskolestyret, universitetsstyret og i toppledelsen på begge institusjonene, og sett i ettertid var dette trolig det viktigste suksesskriteriet i selve fusjonen. Selvsagt kan det diskuteres om det er mulig å oppnå fullstendig likeverdighet mellom to institusjoner når den ene part er vesentlig større enn den andre. Men intensjonen og utgangspunktet må være likeverdighet, og det tror jeg også blir svært viktigste i arbeidet videre med å få til de faglige gevinstene vi alle ønsker å oppnå. I en fusjonsprosess er det viktig å ha fokus på institusjonenes sterkeste sider, slik at disse kvalitetene blir felles goder ved det nye universitetet. Høgskolen i Tromsø sine fremste kvaliteter var jevnt over god studentrekruttering, høy kompetanse knyttet til undervisning og gjennomføring av studieprogram. Og ikke minst, vi ble oppfattet som en troverdig regional kompetanse- og utviklingsaktør. Begge institusjonene har tradisjonelt hatt store deler av sin virksomhet rettet mot offentlig sektor, slik at høgskolens positive omdømme hos det regionale næringslivet blir et viktig forhold å videreføre inn i det nye universitetet. Jeg tror også vår bevisste kompetanseoppbygning av de faglige ansatte over lenger tid blir ett viktig bidrag i integrasjonsprosessen.

En fusjonsprosess utløser sjelden noen stor entusiasme. Det er og må være de styrende organene som har det strategiske ansvaret og som gjør de nødvendige overordnede beslutningene i en fusjonsprosess. Men når den strategiske beslutningen er tatt, blir det svært viktig å få til en involvering blant studenter og ansatte. Jeg mener vi gjorde et klokt grep i forbindelse med fusjonsprosessen ved å etablere mange ulike arbeidsgrupper med bred deltakelse innenfor de viktige kjerneområdene. Ikke minst var det viktig at fagforeningene var med i alle arbeidsgruppene. I alt var over 300 personer involvert i fusjonsarbeidet.

Tilstrekkelig tempo i fusjonsprosessen, dedikerte ressurser til fusjonsarbeidet, godt samarbeidsklima i toppledelsen og ikke minst en bevisst

holdning for å unngå energitappende omkamper knyttet til enkelte vedtak, var etter min oppfatning sentrale suksesskriterier underveis i prosessen.

Og ikke minst: uten alle enkeltpersonene som brukte tid og krefter – i en ellers hektisk hverdag – til å komme med konstruktive løsninger og innspill underveis i prosessen, ville det ikke vært mulig å gjennomføre fusjonen. Jeg bør være forsiktig med å trekke frem noen spesiell, men når det er sagt: høgskoledirektør Britt Elin Steinveg var en drivende kraft hos oss på høgskolen. Jeg tror vi i toppledelsen på høgskolen utfylte hverandre på en konstruktiv måte. Dette gjorde at vi sammen med den øvrige ledelsen ved Høgskolen greide å holde fokus på de viktigste forholdene i prosessen.

Naturligvis var det mange ulike oppfatninger om fusjonen. En del var entusiastiske, andre igjen klare motstandere. Kanskje hadde et flertall en innstilling nærmere den Olav H. Hauge har beskrevet i sitt dikt «I går såg eg»:

*I går såg eg tvo månar
Ein ny og ein gamal
Eg har stor tru på nymånen
Men det er vel den gamle*

Jeg synes dette diktet er en god inngang for å trekke frem noe jeg tenkte mye på både før og underveis i fusjonsprosessen. Så lenge fusjonsprosessen pågår, er det viktig å være seg bevisst at man er to parter. Det innebar at vi som representerte Høgskolen, hadde et hovedansvar for å ivareta de kvalitetene Høgskolen stod for, og arbeide for at ansatte og studenter også ble ivaretatt på en optimal måte. Jeg mener bestemt at Høgskolen gikk inn i fusjonsprosessen på et tidspunkt, da vi best mulig kunne ivareta disse interessene og kvalitetene. Og det tror jeg vårt nye felles universitetet tjente på, fordi utgangspunkt i vår fusjon var en integrasjonsprosess som forutsatte at de fremste kvalitetene fra begge institusjonene ble videreført inn i den nye organisasjonen. Og i tillegg – styrke gir økt tro på egne kvaliteter og åpner dermed også for nye løsninger, slik at det nye universitetet fikk nye kvaliteter som var mer enn summen av de to gamle institusjonene.

Kompetanse, vekst og nyskapning er nøkkelen for å videreutvikle vårt nordnorske samfunn. Kanskje er nå tiden inne for å realisere en gammel drøm – å forene kreftene slik at vi får en utdanningsinstitusjon for hele Nord-Norge, med sin virksomhet spredt overalt i vår landsdel.