

Intervju med Jan Larsen

3. februar 2010

Hva er bakgrunnen for din start ved Universitetet i Tromsø (UiT)?

Jeg begynte 1. desember 1970. Administrasjonen hadde da tilhold i fjerde etasje i Storgata 25, i Matservicebygget. For å illustrere størrelsen, så kunne hele universitetsadministrasjonen, inkludert Universitetsbiblioteket, samles rundt et langbord på et lite kjøkken, vi var kanskje 12-14 personer i alt. Egentlig startet det om høsten, noen måneder tidligere. Våren 1969 var jeg ferdig på NHH (Norges handelshøyskole i Bergen). Min partner, Betten, gikk ut av Idrettshøgskolen samtidig og fikk jobb på Lærerskolen i Tromsø. Jeg startet i Studentsamskipnaden i Oslo. Det hadde gått ett år, og universitetsprosjektet i Tromsø var satt på sporet. Stillinger ble utlyst osv. Vi bestemte oss for at dersom det var muligheter, kunne også jeg ta en kortere periode i Tromsø. Muligheten for friluftsliv og å oppleve en landsdel jeg ikke hadde kjennskap til, fortonte seg forlokkende, understøttet av Bettens rapporter om livet i byen og naturen rundt. Hun tok turen opp i administrasjonen for å sondere mulighetene. Der traff hun på to opptatte herrer, konsentrert om stabler med konvolutter som de klistret frimerker på; Willy Haugli og Harald Overvaag *in action*. De tok et avbrekk i sin betrodde oppgave og orienterte om stoda. Etter å ha levert søknad fikk jeg i løpet av et par måneder tilbud om et engasjement og begynte som konsulent II 1. desember.

Jeg tror ikke at min veg inn i Universitetet er representativ på annen måte enn at det nok kunne være mange tilfeldigheter og sammenfall av begivenheter som gjorde at folk kom til Tromsø. I løpet av de tre første årene på 70-tallet ble det rekruttert over 500 personer til UiT. Det er vel lite sannsynlig at alle disse en gang på slutten av 60-tallet hadde satt seg som mål i livet å ta del i oppbyggingen av det nye universitetet, at de lå utålmodige i startgropa og ventet på startskuddet.

Hvordan opplevde du debattene rundt etableringen tidlig på 70-tallet, hva preget diskusjonene?

Sammenholdt med i dag, så var dette samfunnsvitenskapenes storhetstid, slik jeg opplevde det. Tema, definisjonsmakt, premisser, begrepsapparat: Samfunnsvitenskapen hadde et totalt hegemoni. De hadde en

<http://doi.org/10.7557/15.4370>

selvbevissthet, en selvhevdelse som i dag er som blåst bort. Når skjedde egentlig det? I dag er hegemoniet knyttet opp til naturvitenskap/biovitenskap, innovasjon og entreprenørskap.

Tidlig på 70-tallet var mye oppmerksomhet rettet inn mot intern styringsordning, men også mot samfunnsforhold: hva universitetet skulle være for landsdelen. Universitetet som «fyrtårnet»; næringsutvikling var et fyord. Jeg tror realistene ikke var bekvemme med begrepsapparatet, de trivdes kanskje ikke på arenaen. Settingen var etterdønningene etter 68-opprøret, og Marcuse var ikke fysiker.

Hva med medisinerne?

Det jeg nettopp sa, var tegnet med store bokstaver. Medisinerutdanninga lå jo til grunn for etableringen av UiT. Da Teoribygget sto ferdig i 1972 og flylass etter flylass med medisiner lander på Langnes, måtte det selvsagt prege Universitetet. Jeg var på denne tida ikke i noen sentral posisjon i ledelsen, men jeg var til stede ved de fleste tingmøtene på 70-tallet, så mange av mine inntrykk er knyttet til begivenheter i tilknytning til prosessene der. Fra rundt 1980 har jeg kunnet følge utviklingen gjennom tilstedeværelse i universitetsstyrets møter, i rollen som assisterende direktør, først konstituert, seinere fast tilsatt.

Vi var, som jeg har vært inne på, en liten administrasjon, så selv om jeg de første åra ikke var med i den sentrale ledelsen, hadde jeg daglig omgang med rektor, leder av interimstyret, Peter F. Hjort, og universitetsdirektøren, Willy Haugli. De var svært forskjellige personlighetstyper. Willy buldret av energi og handlingskraft, praktisk og pragmatisk innrettet. Peter Hjort den litt bekymrede, prinsipielle tenkeren. Men på en eller annen måte utfylte de hverandre godt. Erfarte jo at når de etter hvert valgte andre livsbaner, opprettholdt de et nært vennskap. Holdningsmessig lå nok Peter et hakk lengre til venstre enn Willy på en vanlig politisk skala.

Det var Peter Hjort som var hovedarkitekt for det nye byggverket. Hans visjoner og tanker ble retningsgivende for det nye Universitetet. Han hadde et pertentlig, nesten asketisk vesen, ikke moraliserende, handlingene talte for seg. De hadde nok begge internalisert den gamle embetsmannholding, som i reiseregulativet er nedfelt som «på den for statens billigste måte». Willy kunne nok slå litt større på det, men alltid betryggende innenfor gjeldende rammer og regler. Riksrevisjonen sparte seg for bruk av rødpennen. Jeg ser for meg Hjorts sirlige håndskrift i notater og referater; de ligger i arkivet. I kontrast til de nedfelte vyene og perspektivene, som ikke var små og omstendelige.

Mange av dere som var med da, kom fra andre deler av landet; det gjorde jo også Hjort. Du har trukket fram det fordelaktige ved at de som satt på toppen administrativt, først Haugli, så Overvaag, var fra Tromsø, bygutter?

Jeg tror det hadde stor betydning. Flaggene gikk til topps 28. mars 1968. Begeistringen fortok seg. Det ble lite *Gaudeamus igitur*, og godtfolk opplevde å nesten ikke komme fram i Storgata på lørdager, grunnet en barrikade av palestinasjerf og protestanorakker. I tillegg forlangte disse kravfulle menneskene både boligtomter og skoleutbygging. Med andre ord: begeistringen fortok seg. Journalist Bjørn Hansen, den gang *Arbeiderbladet*, oppsummerte situasjonen i en artikkelserie på slutten av 70-tallet. Forholdet mellom byen og universitetet ble opplevd som stadig mer problemfylt. Selv om det var et lite universitet som kom til byen, så kanskje det likevel ble for stort. Hansen viste til en meningsmåling hvor om lag en 1/3 av de spurte stilte seg positivt til den nyankomne institusjonen, 1/3 kunne klare seg godt uten, og da var det vel 1/3 som ikke visste hva de skulle mene. Jeg er overbevist om at denne tilstanden kunne vært enda mer betent dersom vi ikke hadde hatt sentrale «byguta» i den administrative ledelsen i disse åra. Vi hadde sentrale personer i ledelsen som kunne *sense* hva som var på gang og kommunisere med bysamfunnet.

Du var inne på at konstellasjonen Haugli og Hjort var en lykkelig løsning?

Som nevnt, de fungerte godt sammen. Det gjorde det også med Haugli og Holt. Men det er ingen grunn til å legge skjul på at det ble mer komplisert da Yngvar Løchen kom inn. Yngvar hadde et litt annet syn på roller og oppgavefordeling mellom rektor og direktør, og syntes nok at den geskjeftige Willy ved noen anledninger gikk inn på områder som tillå rektor, universitetets øverste tillitsvalgte. Dette resulterte i at Willy Haugli i 1978 trakk seg ut og gikk over i dommergjerningen, som byfogd i Tromsø. For å sitere Willy: «Jeg sluttet da demokratiet brøt løs».

Et annet viktig aspekt ved å konstituere og utvikle universitetsprosjektet, det var jo det øverste styringssystemet. Hvordan var forholdet mellom universitetsstyret og universitetstinget?

Ja, det var jo ingen tvil om at tinget var det øverste styringsorganet, som skulle avgjøre de overordnede, prinsipielle sakene. Tinget hadde først observatører, seinere representanter fra de tre nordlige fylkene. Som forberedelse til vår samtale har jeg bladd litt i referatene fra tingmøtene, og ble minnet om det som Narve Fulsås skriver: Styret hadde mye hyppigere møtefrekvens, og tinget opplevde at sakene i høy grad var ferdigtygde gjennom den forberedende behandlingen i styret. Det ble

mer en øvelse i sandpåstrøing enn meningsfylt universitetspolitisk virksomhet. Det kunne livne til når styrets forslag til stillingsfordeling skulle opp til behandling. Men dette var knapt en meningsfull universitetspolitisk aktivitet, det var maratonomkamper hvor alle institutt og enheter kjempet for sitt. Jeg husker at liv og død-argumentet ble parkert tidlig på 70-tallet. Representant for Det medisinske fagområdet framholdt at dersom ikke medisin fikk den og den stillingen, ville medisinerutdanningen og sykehusberedskapen bli svekket, med risiko for at menneskeliv kunne gå tapt. Dette ble kontant avvist: Dersom dette skulle bli tillagt avgjørende vekt, så måtte alle stillingene gå til medisin. Liv og død-argumentet kom aldri opp igjen. Når stillingene skulle budsjetteres og nye stillinger skulle fordeles, så var det jo litt av en operasjon, med lange talelister og innlegg. Det var 50 representanter, som alle skulle votere skriftlig og telles opp; og forretningsorden krevde ofte flere avstemmingsomganger. Det holdt nok hardt for de interne, men var sannsynligvis enda mindre inspirerende for fylkesrepresentantene. Sakslistene for øvrig var heller ikke overvettets spennende, med mye reglementstresking. Det gjorde heller ikke saken bedre at tinget, med den organisasjonsmessige utvikling og knoppskyting økte fra 47 til 60 medlemmer, for så å bli trimma ned til 47 igjen på 80-tallet. For å holde piffen oppe hos de eksterne medlemmene holdt vi fra (Helge) Stalsbergs tid formøter med de eksterne representantene, uten påvisbar effekt på frammøteprosent og engasjement.

Styrets hegemoni ble tydeligere og tydeligere utover 80-tallet. Men stillingsfordelinger, overordnede reglement og sentrale budsjetter skulle fremdeles opp i tinget. Ser en på frekvensen av tingmøtene, så møtte de kanskje seks-syv ganger i året tidlig på 70-tallet, da energien og entusiasmen rant ut på 80-tallet, var det kanskje tre møter i året. Tinget gikk ut på grunn av ny felles universitetslov med virkning fra 1. januar 1990. De tre andre universitetene hadde til den tid egne lover. UiT ble styrt på grunnlag av kongelig resolusjon og forskrift. Det hadde på 80-tallet vært en lang prosess med sikte på modernisering av offentlig sektor, herunder høyere utdanning og forskning. Det var en utvikling hvor modellene i stor grad ble hentet fra privat sektor, med vekt på markeds-tilpassing. I en slik sammenheng var det ikke rom for en tungrodd konstruksjon som et ting med 50 representanter som øverste styringsorgan. Jeg husker en nesten absurd situasjon fra våren 1989, da det nye lovforslaget var oppe til behandling i tinget. Argumentasjonen i tinget gikk sterkt imot nedleggelse, slik det måtte bli etter lovforslaget. Det ble tatt lunsjpause, og da tinget skulle starte forhandlingene etter pausen og oppsummere sin avsky, så var det ikke beslutningsdyktig! Jeg mener

det var torsdag før palmehelga, og litt for mange av tingets svorne tilhengere hadde prioritert påskeferien!

Vi fikk riktignok et råd, Rådet for Universitetet i Tromsø, hjemlet i den nye lova. Tradisjonene fra tinget hang nok i; vi var det første universitetet som opprettet et slikt råd. Men det var og ble et rådgivende organ, av noen omtalt som diskusjonsklubb. Jeg var sekretær for rådet så lenge det eksisterte, og syntes det var meningsfullt. Etter min oppfatning fungerte det godt som universitetspolitisk høringsorgan, om ikke annet, men forstår også at det ikke overlevde. Det forsvant ut som lovhjemlet organ ved første lovregulering på 2000-tallet. Universitetet kunne av eget tiltak opprettholdt rådet, men det hadde ikke noen sterk press-gruppe bak seg.

Jeg fikk følge styret tett i nær 30 år. I alle fall nå, i ettertankens bleke krankhet, fortonte styret seg som et introvert organ. Fram til 1990 var det representativt sammensatt, i den forstand at alle «storinstituttene» var sikret representasjon. Det hadde som konsekvens at mye energi og oppmerksomhet var rettet mot å passe på at ens eget institutt/avdeling fikk sin rettmessige andel av ressursene, og gjerne mer enn den rettvise andel. Igjen med hukommelsesreservasjonen: jeg kan ikke huske at begrep som landsdelsansvar og samfunnsoppdrag var sentralt i diskusjonene. Jeg synes det var et skritt i riktig retning i 1990 da styret, fremdeles kun internt sammensatt, fikk færre medlemmer, uten å være representativt sammensatt. Da ble det ikke lenger legitimt kun å tale eget institutts sak. Fra 1996 fikk styret eksterne representanter, det har etter min oppfatning løftet styret og dermed UiT som samfunnsaktør.

Hvordan et universitet skal styres, er jo et stadig tilbakevendende tema; det ligger mye politikk her. Det har skjedd store endringer, ikke minst med den økte eksterne representasjonen?

Ja, og endringene på dette området har i overveiende grad kommet etter påtrykk fra sentrale myndigheter. I sine høringsuttalelser gjennom nitti-åra har de ulike universitetsstyrene konsekvent vært motstrebende til økt ekstern representasjon. Det virker som om hensynet til intern legitimitet har veid tyngre enn ekstern, samfunnsrettet forankring. Det kan minne om norsk skisports motstand mot å ta i bruk plastski, skøyting i langrenn og v-stil i hopp! I det styret som kom fra 1990, det første styret til Ole Mjøs, var det som nevnt ikke intern representativitet lenger. Så fikk vi som følge av Berndt-utvalgets innstilling, etter bestilling fra Stortinget, et styre med samfunnsrepresentasjon. Det første styret som Tove Bull ledet, fikk to eksterne representanter. Da Jarle Aarbakke overtok, etter enda en lovendring, ble det fire eksterne representanter. Jeg synes

det har vært et framskritt at de universitetsinterne representanter skal representere helheten og ikke sitt hjemmefakultet, og at vi har samfunnsrepresentanter med bred og variert bakgrunn utenfor Universitetet. Jeg synes også at rektorene som har hatt ledelsen i denne perioden, har vært påpasselige med å minne representantene om at de er i en kollegial ledelse med ansvar for helheten og ikke representerer fakultet x.

Når du ser denne utviklingen – du er ikke bekymret for at sentrale næringslivsaktører skal få for sterk hånd om Universitetets utvikling? Spenningen mellom børs og katedral blir forsterka?

Det kan det sikkert være noe i. Jeg viste tidligere til den omlegging av offentlig virksomhet hvor organisasjonsmodeller og prinsipper i økende grad hentes fra det private næringsliv, bedriftslivet, gjerne omtalt som *New Public Management* (NPM). Det går som en tråd i offentlig sektors reformarbeid siden 80-tallet. I mange tilfeller har dette også gitt uheldige utslag. Offentlig sektor er gjennomgående for komplisert til at rendyrkede bedriftsmodeller vil fungere tilfredsstillende. Ikke minst gjelder dette for høyere utdanning og forskning. Vi skal på samme tid parallelt forfølge mange ulike mål, ikke bare en bunnlinje med pluss eller minus. Jeg mener kulturinstitusjonen i for stor grad har vært på defensiven i forhold til kunnskapsbedriften. Men på den annen side: Vår sektor er, trass i alle klagemål over bevilgninger, en av de største utgiftsposter i statsbudsjettet, med snart 20.000 årsverk og 200.000 studenter. Det er klart samfunnet vil bry seg om hvordan disse ressursene brukes, hva det får igjen. Da er det bedre å ha kritiske og krevende røster også inne i Universitetets øverste styringsorgan enn bare utenfor. Vi må forholde oss til forventningene om entreprenørskap, innovasjon og økonomiske ringvirkninger. Men jeg synes altså at vi fra Universitetets side har blitt for tafatte når det gjelder med hevet hode å hevde Universitetets rolle når det gjelder dannelse og samfunnskritikk. Hvor ble det av samfunnsviterne i debatten?

For å hoppe litt tilbake; jeg mener å huske fra en tidligere periode da jeg hadde noe befatning med universitetet, at det ble mye referert til et forum som heter TBU. Der skulle etter sigende de viktige beslutningene fattes?

Ja, i ettertid kan en nok se Teknisk budsjettutvalg, som var den fulle betegnelsen, som et utslag av en overdemokratisering i første fase. En kunne oppleve at samme sak ble behandlet på tre-fire nivåer, det bidro til å gi demokrati og medbestemmelse vanry! Det var utmattende, og det førte til en gryende erkjennelse av at i den optimale organisasjonen kommer ikke absolutt alle verdifulle initiativ nedenfra. TBU var altså et

representativt utvalg som var saksforberedende til styret. Det ble etter hvert så teknisk og finurlig at styret etter hvert kvidde seg for å gripe inn i og flytte på forslagene til fordeling mellom enheter og formål. Dersom styret flyttet på noe, var det alltid noe som var oversett og hadde uforutsette konsekvenser. Det raste sammen som et korthus, eller var som en illustrasjon fra TV-serien *Yes, minister*: «It's a good idea, but ...».

I realiteten fordelte Teknisk budsjettutvalg budsjettene, det var verken demokratisk eller betryggende. Jeg mener det forsvant i siste halvdel av 90-tallet, og ble ikke sterkt savnet.

Mens vi er inne på økonomi; det er en utbredt oppfatning at UiT ble raust behandlet. Det er ikke lenger så tydelig?

Universitetet i Tromsø var et politisk prosjekt løftet fram, ikke minst av statsråd Kjell Bondevik. UiT ble raust behandlet i startfasen. Det var et politisk løft av noen som hadde mot og styrke til å få til dette. Heldigvis hadde statsråden i sine rekker i departementet embetsmenn som (Enevald) Skadsem med flere, som ikke bare var støttende; de var entusiastisk støttende. Det er vel litt ulike vurderinger om hvor lenge denne tilstanden varte, men det tynnet seg nok gradvis ut. Med oljekrise, flere konkurrenter på banen og ikke minst utskifting av gamle-kara i departementet, så var ikke lenger UiT det begunstigede prosjektet. Men ennå på slutten av 90-tallet ble det fra Tromsø standhaftig framholdt at Universitetet fremdeles var en institusjon under oppbygging, med liten resonans utenom egne rekker. Med kvalitetsreformen i 2003 kom også det nye finansieringssystemet som er incentivbasert, knyttet til oppnådde resultat. Sett utenfra, fra en viss høyde, er det sikkert et mer rettferdig system, men det gir lite rom for politisk særbehandling. Sammen med NOKUTs akkrediteringsrolle representerer det politikkenes abdikasjon innen høyere utdanning.

Innimellom her hadde vi studenteksplosjonen, rektor Mjøs gikk ut og sa at «vi lukker ikke». Presset var massivt, og de andre lærestedene regulerte adgangen?

Denne situasjonen ble godt utnyttet; vi fikk tilført betydelige ressurser. Det ble mulig å få realisert planer som lå på vent. Slik kom fullt profesjonsstudium i psykologi på plass tidlig på 90-tallet. Vi fikk farmasi, opptaket til medisinstudiet ble doblet, med opp til 100 i kullet. Det kom hovedfag i fransk, kunsthistorie, dokumentasjonsvitenskap, religionsvitenskap, veldig mye forløst av en energisk og entusiastisk Ole Mjøs. På denne tida kom ressursene fremdeles i form av stillingshjempler med medfølgende lønn og driftsmidler, underbudsjettert skulle det vise seg. Stillingshjemplene ble avvirket i 97, om jeg husker rett. Da man fremdeles

talte stillingshjerner, så fikk man 300 nye stillinger i en kort periode. Det var som en reprise på de fantastiske årene tidlig på 70-tallet.

Men jeg mener at denne eventyrlige ekspansjonen likevel kostet for mye. Det gikk ikke lang tid før vi fikk rapporter fra fakultetene om at de nesten ikke hadde midler til forskning lenger. Her stopper også parallellen til de gyldne 70-åra. Universitetet hadde tatt på seg langt større oppgaver enn det hadde fått ressurser til. Omtrent hele budsjettet, og vel så det, gikk med til å dekke lønna. Studier av typen medisin, farmasi og odontologi ble utvidet og satt i gang som svar på tydelige samfunnskrav. Det var klart uttalte krav og forventninger fra landsdelen. Jeg husker Harald Overvaag var veldig nøye på å si «det er greit, vi skal ta på oss dette, men vi må ha garanti om at vi får det fullfinansiert». Dessverre ble tiltakene satt i gang etter tvetydig mumling fra Storting og statsråder, det var visst ikke fullfinansiering vi hadde hørt likevel. Dette har utvilsomt tært på det interne fellesskapet. Universitetet tok samfunnsoppdragene, men ikke til en bærekraftig pris.

Men påvirkning er ikke en enveiskjørt sak? UiT har også en historie med lobbyvirksomhet, hvor viktig har dette vært for universitetet?

Her er det en person som må framheves: Harald Overvaag. Hans aktivitet overfor Storting og kontakter i departement har hatt helt avgjørende betydning for at vi har fått byggeprosjekter med jevne mellomrom, fra første dynamittsalve i Breivika i 1976 og fram til Teorifagsbygget som foreløpig siste tilskudd til et flott universitetsområde. Når det gjelder utviklinga av Breivika, så skal også plandirektør Unni Grøneng ha sin betydelige andel i æren. Gjennomarbeidede plandokument og aldri en budsjettoverskridelse innga tillit.

Hvor var den assisterende universitetsdirektøren i dette bildet?

Litt sleivete pleier jeg si at Harald var utenriksminister, jeg minister for de daglige fortredeligheter. Arbeidsdelingen medførte at Harald var mye på farten, jeg sørget for at løpende aktivitet og rutiner gikk så effektivt som mulig. Dette fikk jeg utføre med utstrakt tillit og vide fullmakter. Vi hadde ikke én kontrovers knyttet til dette.

En sitter med et inntrykk av at de nye styringsordningene medførte økte krav til rapportering og registrering. Var det slik, og fant du det i tilfelle interessant?

Jeg kan bekrefte at det var slik. På mange måter var det en paradoksal utvikling. Det overordnede, offisielle budskapet var: Bort med detaljert regelstyring, inn med overordnet målstyring. Det er bare den haken at det er lite poeng med mål dersom det ikke kontrolleres om de nås. Det

må følgelig registreres og rapporteres. I neste omgang brytes målene ned på underordnede og avledede mål. Disse skal også registreres og rapporteres. Dessuten har man den realitet at målstyringen ikke erstatter regelstyringen, men den legger seg som et nytt sedimentært lag oppå regelstyringen. Det er vel dokumentert at topplederne i staten gjennom reformene opplever seg som mer detaljstyrt, ikke mindre.

Det ligger vel i det jeg har sagt her, at jeg ikke synes dette er det mest inspirerende man driver på med. Gjennom programerklæringen om *Den nye staten* på slutten av 80-tallet og fire lovrevisjoner for universitetene fram til 2005, har retorikken gått på økt autonomi for institusjonene, koblet til økende resultatkrav. Men resultatkravene fører nødvendigvis med seg krav til mer rapportering. Det var ikke mulig å skjerme forskerne på grunnplanet helt fra denne utviklingen. De opplever en økende byråkratisering. Jeg vil likevel framholde at UiT hadde en klar målsetting om å unngå å bruke de nye stillingene til økt administrativ aktivitet. Vi klarte også å holde godt igjen, tidlig på 2000-tallet gjorde vi noen målinger, og da hadde vi gått ned i andel stillinger til administrasjon. Men totalvolumet økte, så det ble i antall flere administrative stillinger, og det ble mer rapporter og skjema til utfylling.

Hva har denne siste utviklingen gjort med forholdet mellom det faglige personalet og dere administrativt tilsatte?

En viss motsetning mellom det faglige personalet og administrasjonen tror jeg det alltid vil være, i varierende grad og av vekslende årsaker. Noen full harmoni tror jeg ikke det er utsikt til heller. Når det gjelder framtida, knytter jeg det til det jeg tidligere var inne på om universitetenes økte samfunnsmessige betydning. Om utviklingstendensene holder seg, vil sektoren, om la oss si ti år, være den største og mest kostnadskrevende på statsbudsjettet utenom sosial- og helsesektoren. Samfunnets behov for overvåking og kontroll vil muligens slå enda sterkere gjennom. Administrasjonen står da laglig til for å ta trøkken. Da UiT ble etablert, ble hovedkategoriene stillinger gruppert som vitenskapelige og hjelpestillinger. De siste omfattet alle tekniske og administrative kategorier. Det primære er den faglige virksomheten, alt annet er til for at de vitenskapelige mest mulig effektivt skal kunne utføre sine oppgaver. I dagens rapporteringsregime blir vi i mye større grad oppfattet som «Han Stats» forlengede arm. Jeg liker det ikke, men frykter det kan bli verre.

Hvis jeg kan ta fatt i en litt annen flik i dette med den økte vekten på resultatrapportering og tildeling av ressurser etter oppnådde resultater og det som de siste åra gjerne blir omtalt som tellekantfenomenet, så

mener jeg å se at nye generasjoner av universitetsforskere ikke lenger ser noe særlig poeng i å engasjere seg universitetspolitisk, i det totale prosjektet. Vi fikk mennesker hit på 70-tallet som var mer opptatt av universitetspolitikken, totalprosjekt, institusjonsbyggingen. Jeg opplever at de som nå kommer til den etablerte institusjonen, har faget og egen karriere som den sentrale referanse. Jeg bebreider dem ikke for det. Men i denne situasjonen må styret, ledelsen og sentraladministrasjonen ta mer ansvar for helheten i prosjektet, visjonært og strategisk. Det vil selvsagt være en uheldig situasjon dersom det blir et tydelig skille, de og vi. Det er med god grunn utfordringen med at det å utvikle en fellesskapsforståelse som omfatter hele institusjonen, blir sentralt i alle overordnede strategidokument.

Du har arbeidet tett på alle rektorene, jeg antar de representerer mange ulike arbeidsstiler og tilnærminger til oppgaven? Ta nå for eksempel de to naboene i Tromsdalen, Narve Bjørgo og Ole Mjøs!

Dette med ulikheten kan jeg skrive under på, med understreking og utropstejn. De har alle vært markante og sterke personligheter. De har visst hva de ville, alle har vært opptatt av å utvikle og bygge ut UiT videre. Jeg mener de alle har lykket med sitt forehavende, men vektlegging og prioritering har selvsagt variert. Full fart fremad i alle retninger er jo en dårlig rettesnor for en organisasjons utvikling. I forholdet mellom rektor og direktør har det heller ikke vært store uenigheter om oppgave- og ansvarsfordeling, bortsett fra det jeg nevnte om Løchen og Haugli. Da var det ikke en rektor som tråkka for langt inn i det administrative, mer en direktør som ble vel politisk. For øvrig er retningslinjen enkel: Rektor er sjefen!

Du nevnte konstellasjonen Bjørgo/Mjøs; det et godt eksempel på hvor ulik tilnæringsmåten kan være, og likevel gi resultat. Ole fikk profilert seg sterkt utad gjennom kampanjen for flytting av Norsk polarinstitutt til Tromsø og utspill som utnevningen av filosofi-professor Arthur Arntzen. Og ellers bidro han gjennom et bredt politisk og sosialt engasjement til å folkeliggjøre universitetet. Etter han fratrådte kom det innlegg i byrunden om at universitetet var «mykje betre under han Mjøs». Narve var mer akademisk og analytisk i sin form og vant respekt for det. Han satte på mange måter en standard og ble alltid lytta til når han talte. Men i en tenkt konkurranse med Ole, mer i retning av øvelsen utadvent entusiasme og begeistring, ville han gått på et klart nederlag. Ole fikk utretta veldig mye i sin periode, med god hjelp av den medvinden som kom i form av økningen i studenttall og etterfølgende tilførsel av betydelige nye ressurser. Dette kan også stå som et eksempel på at i tillegg til personlig program og prioriteringer, har også konjunktorene og det som

ligger i tida hatt stor innvirkning på hva som har preget den enkeltes rektorperiode.

Kanskje litt *mal à propos* har jeg lyst til å nevne ei sak som kom opp mot slutten av Narves periode: Spørsmålet om akademisk boikott av Sør-Afrika. Foranledningen var at oljeselskapet Total Marine, formidlet av fylkesmann Aune, tilbød å bygge 100 studentboliger for finnmarksstudenter i Tromsø, bakgrunnen for dette igjen var ordningen med at oljeselskapene fikk *goodwill*-poeng ved satsing på forskning og utvikling. Haken var bare at Total sto på Fellesrådets boikottliste. Universitetsstyret ville av denne grunn ikke ta imot tilbudet. For å gjøre historien kort: Etter en del brudulje ble det nedsatt et internt utvalg som jeg ledet. Mandatet var å gi en nærmere avklaring av praksis og konsekvenser av en akademisk boikott. Etter styrebehandling og innspill herfra vedtok Det norske universitetsrådet å legge til rette for en delegasjonsreise til Sør-Afrika for å undersøke forholdene. Kort etter ble Mandela løslatt, uten at jeg vil påberope noen årsakssammenheng. Men påtroppet rektor Mjøs kunne bli med på hyllingsferd til Sør-Afrika.

Et annet sentralt oppdrag du har hatt og som kanskje ligger i grenselandet mellom politikk og administrasjon, er opprettelsen av universitetsstudiene på Svalbard, UNIS?

Ja, og det var en helt unik erfaring. Jeg kom inn i materien som leder av et utvalg nedsatt av Det norske universitetsråd med sikte på realisering av planer om etablering av arktiske studier på Svalbard. Gruvevirksomheten var under nedtrapping, og vi fikk utredningsmidler fra Næringsdepartementet, som ønsket alternativ virksomhet. Samtidig hadde statsråd (Gudmund) Hernes vært med på Studietur Nord, august 1992, han så lyset og fikk skrevet inn i statsbudsjettet for 1993 at det skulle starte opp universitetsstudier på Svalbard, med opptak av studenter i 93. Utvalget jeg ledet, ble koblet på; seinere ble det opprettet et interimsstyre hvor jeg ble leder. Det var spennende og krevende: Hernes hadde satt sin prestisje inn på det, med drepande tidsfrister; det var universitetspolitiske rivninger, Trondheim ønsket å ha føringa og Oslo var dritsure ettersom dette var midt i den mest betente fasen rundt flyttinga av Norsk polarinstitutt. Her så de nok et eksempel på UiTs umettelige appetitt på å slå inn under seg den samlede polaraktivitet. Jeg bladde nylig i en hovedfagsoppgave i statsvitenskap om beslutningsprosessen for UNIS-opprettelsen. Prosessen drøftes også i det beslutningsteoretiske perspektiv som kalles det anarkiske: Beslutningen er et resultat av vilkårlige koblinger mellom frittflytende strømmer av deltagere, problem, løsninger og beslutningsmuligheter. Dette perspektivet lå i alle fall nær min opplevelse vinter og vår 1993. Men det var også

klare koblinger til noen overordnede politiske mål som det var interessant å komme tett innpå. Ett år etter Hernes' åpenbaring tok vi imot de første 27 studentene, august 1993. I en seinere stortingsmelding om Svalbard het det at opprettelsen av UNIS skjedde med et tempo som savner sidestykke i norsk, og trolig internasjonal, universitetshistorie. Et par av momentene som forklarer hastverket til statsråden var at det på denne tid var tusentalls studieplasser til fordeling, det var stortingsvalg og Hernes ville feste grepet mens ressursene var til stede. Dette med å holde høyt tempo i framdriften, når han øynet en løsning, var nærmest et personlighetstrekk hos Hernes. I motsetning til hans etterfølger (Reidar) Sandal, men det er en annen historie.

Et annet aspekt ved universitetsdriften som etter hvert skulle få økende betydning, var utviklingen av den såkalte randsonevirksomheten, og kanskje særlig etableringen av Forskningsstiftelsen. Der hadde du også en finger med i spillet?

Dette kom opp i rektor Helge Stalsbergs periode. Yngvar Løchen hadde tatt noen gode grep for å utvikle realfag som geologi og informatikk, men mer anvendte næringslivsoppdrag, utbygging av kjeden fra vitenskapelig resultat til kommersiell utnytting, var ikke sentrale anliggender for han. Dette var Stalsberg mer opptatt av. Det ble tatt initiativ til å få utredet mulighetene for å etablere en forskningsstiftelse i Tromsø, og jeg ble sekretær/utreder for arbeidet og hadde ansvar for den løpende framdriften. Seinere NORUT-direktør Wiktor Sørensen var leder, Johan Petter Barlindhaug var med i en tidlig fase, det var også seinere Post- og teletilsynets direktør Willy Jensen. Mye av jobben gikk ut på å få finansiert stiftelsen med en solid grunnkapital. Det var altså på den tida da oljeselskapene som ønsket å bli tildelt blokker for prøveboring, kunne rykke fram i køen ved å gjøre såkalte *goodwill*-investeringer i forskning. Vi lyktes ikke helt med de store uttellingene derfra, men med innskudd blant annet fra Sparebanken Nord-Norge og fylket ble forskningsstiftelsen FORUT en realitet fra mars 1984. Det var en interessant oppgave, og det var faktisk også min første omgang med lobbying i Stortinget. Det var avgjørende å ha de nordnorske stortingsrepresentantene med på laget. I tida etter har jeg ikke vært direkte inne, men har selvsagt gjennom mitt virke ved UiT kunne følge utviklingen. Gjennom en rekke organisasjonsmessige grep ble stiftelsen omdannet til forskningskonsern NORUT, med avdelinger i Narvik og Alta. Vi fikk Forskningsparken, som nå realiserer sitt tredje byggetrinn, vi fikk innovasjons-selskapet Norinnova. Forskningsparken huser nå 60 bedrifter med 600 ansatte. Jeg synes vi har kommet langt med å etablere en akademisk randsone rundt Universitetet. Aktiviteten er mangeartet, den spenner

fra satellittovervåking via telemedisin til en sterk klynge innen bioteknologi og bioprospektering. Da Havforskningsinstituttet på slutten av 90-tallet kom til Tromsø, var Forskningsparken et naturlig sted å forankre virksomheten.

Stiftelsen GenØk ble etablert i 1998 og er lokalisert i Forskningsparken, sammen med forskningsmiljø ved UiT hvor det drives forskning rettet inn mot biosikkerhet ved bruk av moderne bioteknologi, genmodifisering. Jeg sitter i styret for GenØk og representerer et bindeledd til den sentrale ledelsen ved Universitetet. De er nå i ferd med å bygge et nytt laboratorium i tredje byggetrinn. Mitt bidrag er naturligvis ikke rettet inn mot den faglige grunnvirksomheten, men mer retta mot økonomi, organisering og samordning mot virksomheten ved Universitetet. Men jeg synes det er fryktelig morsomt å komme tett inn på den faglige virksomheten, selv om jeg ikke har mulighet til å henge med i alle svingene. For å dvele litt mer ved GenØk, så er det etter hvert blitt en omfattende virksomhet med omlag 40 årsverk. Det er også spennende at det inngår i et internasjonalt nettverk med samarbeid med institusjoner i nesten samtlige verdensdeler, hovedsakelig i u-land. En hovedtanke bak opprettelsen av GenØk er at majoriteten av forskningen rettet inn mot genmodifiserte organismer skjer i kommersielle virksomheter, med et for stort fravær av frittstående akademisk etterprøving. I denne situasjonen er det helt avgjørende at det samtidig gjøres grundig og uangripelig forskningsarbeid, slik at resultatene holder mål. Det sikres gjennom omfattende publisering i internasjonale tidsskrift.

Det nye byggetrinnet jeg nevnte, er gitt navnet Barents Biocenter og har mottatt 32 mill. kr i RDA-midler til utstyr og laboratorieutrustning. Målet er å gjøre Tromsø til et ledende senter innen marin bioteknologi. Denne utrustningen vil også bli til stor nytte for GenØk. Noe av det mest spennende som er i gang i Tromsø, er etter min oppfatning utviklingen av marin bioprospektering, hvor det jaktes på molekyler, enzymer i havet med unike egenskaper til medisinsk og industriell bruk. Her kan en ikke unnlate å nevne en person som Trond Jørgensen. Perspektivene knyttet til bioprospektering kunne ingen ha mulighet til å se da UiT ble etablert. På slutten av 60-tallet var det rettferdighetsargumentet, rettet mot utdanning, det å kunne forsyne helsevesen og skolevesen med tiltrengt arbeidskraft, som var avgjørende.

Du var sentral i reorganiseringsprosjektet som endte med fakultetsorganiseringen? Det skjedde ikke helt uten en viss organisasjonsmessig støy?

Ja, begge deler stemmer. Grunnen til at dette spørsmålet kom opp, kan som så mange andre saker spores langs flere linjer. Da Universitetet ble opprettet i kjølvannet av studentopprør og en sterk demokratidebatt, ble den tradisjonelle måten å organisere universitetene på oppfattet som udemokratisk. I Tromsø skulle det være to nivå: storinstitutt og sentralorganene. Men allerede rundt midten 70-tallet ble det fra sentralt hold på Universitetet påpekt at begrepet institutt var noe malplassert ved UiT. Det som var gjort, var å opprette fakulteter uten institutt, ikke institutter uten fakultet. På kort tid fikk vi et seksjonsnivå under instituttene. Ved medisin ble det ikke bare tre nivå, men fire nivå. Instituttledelsene deltok i det nasjonale fag- og fakultetssamarbeidet og strevde med å forklare at de egentlig var på fakultetsnivå. Prosessen mot organisasjonsmessige endringer skjød nok også fart mot slutten av 80-tallet, med bakgrunn i den utvikling som skjedde med utviklingen av statlig sektor generelt. I oppfølgingen av regjeringens fornyelsesprogram kom det pålegg om utarbeidelse av virksomhetsplaner og strategisk plan. I min funksjon som «indreminister» sto jeg sentralt i å drive fram disse, i bare begrenset grad tiljublete, tiltakene. I strategiplanen som ble avgitt i 1992, var gjennomgang av Universitetets organisasjonsstruktur et av tiltakene. Samme år ble styringsgruppa for reorganiseringsprosjektet oppnevnt. I mandatet ble katta sluppet ut av sekken: Organisasjonen skulle vurderes med henblikk på en hensiktsmessig fakultetsorganisering. Prosessen gikk gjennom flere faser, med utskifting av medlemmer og betydelig beslutningsvegring og ubehag i styret. I perioder opplevde jeg nok at styringsgruppa og vårt lille, trofaste sekretariat var på en lang og ensom ørkenvandring. Det var allmøter og lange innlegg i *Tromsøflaket*. Alt preget av at vi befant oss i en virksomhet befolket av medlemmer som har som sin fremste felles kompetanse å kunne plukke fra hverandre og problematisere enhver argumentasjonsrekke, ethvert argument. Prosessen ble slutført med at den nye fakultetsstrukturen ble iverksatt med virkning fra 1. august 1997. På det tidspunktet var jeg på ferie i Paris med min kone, for anledningen innlosjert på Hôtel de la Faculté, et litt sjaskete etablissement i Latinerkvarteret, men noe må en nå kunne utstå for symbolikkens del.

Rune Nygård Haug skrev en hovedfagsoppgave, *Frihet under tvang*, om prosessen. Rune var ikke bare invitert til å følge prosessen, han var også en periode ansatt i sekretariatet. Han har med statsvitenskapelig skarpheit, og konspirasjonsteori, beskrevet og forklart alt det gale og forkjærte vi foretok oss. Vi startet med en løsning på jakt etter problem, jo, jo. Han fant mest støtte i det teoretiske perspektivet at reorganiseringen var et resultat av en imiteringsprosess, det lå i tida. Her kjenner jeg kloa til veileder Røvik, vi kjøpte årets motefarge. Selv heller jeg mer til

perspektivet om naturlig tilpassing og regelfesting av prosesser som allerede var gjennomført på grunnplanet.

Men det var ikke bare motstand; både innen Sosialistisk venstreparti- og mat.nat.-miljøene var det et visst ønske om fakultetstilpassing. Støyen knyttet seg mye til forslag om fagtilknytning til de enkelte fakultet og angsten for endret fakultetstilknytning. Biologisaken ble utredet av et eget, mindre utvalg. Noe vesentlig skjedde ikke med den saken før i fusjonsorganiseringen, hvor mat.nat.-biologene ble overført til den omdannede Fiskerihøgskolen, BFE-fakultetet.

Under fusjonsprosessen, som i 1996, kjempet Jur.fak. imot å bli samorganisert, det ville være den sikre død for fakultetet. Det er vel det eneste eksempel på en faglig enhet som har stått ubesværet gjennom alle organisatoriske brottsjøer, med rekrutteringshensynet som bærende argument. Sammenliknet med reorganiseringen for over ti år siden, registrerer jeg at fusjonsorganiseringen tross alt gikk roligere for seg, med det forbehold at jeg ikke befant meg så tett oppe i prosessen denne gang. Om det skyldes oppgitthet, tilvenning, eller noe annet, skal jeg ikke begi med inn på nå. Under møter og seminarer hvor universitetsledelser møtes og orienterer om sine organisasjonsprosjekter, krydres gjerne fortellingen med sammenligningen mellom omorganisering av et universitet og flytting av en kirkegård: Ikke i noen av tilfellene kan en påregne hjelp innenfra.

Du startet historien om reorganiseringen med et sveip innom en strategiplan, men dette er ikke den eneste strategiplan du har vært i befatning med?

Nei, og her er det vel nærmest en syndsbejelse. De siste 25 årene er det bare den aller siste, for det nye Universitetet, hvor jeg ikke har hatt en sentral rolle. Jeg mener for all del at det er viktig med strategisk tenkning, gjerne også strev med å finne noen uttrykk for visjoner som gir løft og energi. Det er avgjørende å kunne formulere hvor en vil, og ikke minst kunne formidle dette i organisasjonen på en måte som oppleves forpliktende. Det er her det svikter i de fleste tilfeller. På samme måte som reorganisering og kirkegårdsflytting gjennomgående lett blir en *top-down*-prosess, gjelder det i minst like stor grad her. De fleste medlemmer av organisasjonen kan være enige i den overordnede hensikt med aktiviteten, men de har mer enn nok med sin hverdag. Derfor blir det lett til at noen ildsjeler drar på en lang og ensom vandring. Jeg må også medgi at jeg etter hvert sliter med alle klisjeene. Det kan bli litt slitsomt når alle skal være verdensledende. Når det er sagt, så synes jeg

at det siste strategidokumentet for det fusjonerte Universitetet balanser fint mot superlativsjuken, og jeg har intet ansvar eller ære for det!

Dine organiserings-/reorganiseringserfaringer, stoppet de helt i 1996?

Nei, og jeg har et klart inntrykk av at vi har organisert, omorganisert og evaluert mer eller mindre sammenhengende i 20 år. I 1999 tok rektor Tove Bull initiativet til en institusjonsevaluering av UiT i regi av Norgesnettrådet og gjennomført av et eksternt nordisk sammensatt utvalg. Som underlag for dette arbeidet ble det laget en intern selvevalueringsrapport, og NIFU laget en rapport om styring og ledelse av institusjonen. Utvalgsrapporten konkluderte med at UiT i det store og hele var vel fungerende, *men ...* så fulgte 25 forbedringspunkt som Universitetet de følgende år samvittighetsfullt fulgte opp. De dekket hele spekteret av virksomheten, fra grunnforskning til administrativ organisering. To felt bet jeg meg særlig merke i: Mer makt til fakultetene og tydeligere ledelse, dvs. ikke todelt toppledelse. Dessuten ble det kaldt og nådeløst fastslått at UiT ikke må fortsette å si at det fremdeles er en institusjon under oppbygging. Oppfølgingen over hele skalaen holdt Universitetet beskjef-tiget et par år, så kom kvalitetsreformen og alt den krevde av faglig og administrativ innsats. Deretter skulle kvalitetssikringssystemet vårt akkrediteres av NOKUT. Så fikk vi enda en ny lov med virkning fra 2005, med nytt press i retning av nasjonal homogenisering, denne gang med sterke føringer i retning av innføring av enhetlig ledelse. Dette skjedde kun på instituttnivå, som nå fikk enhetlig tilsatt faglig leder.

Av og til møter en det synspunktet, utenfra, at universitetene er tilstivnede og langt på veg visneferdige institusjoner. Min konklusjon er annerledes og går mer i retning av overtilpasning til eksterne krav og et sukk om at marsjordren fremad i alle retninger er krevende.

Ennå har jeg ikke kommet til fusjonsprosessen. Mange av trådene jeg har vist til blir enda tydeligere der. Som seniorrådgiver i stab hos ledelsen er det for tiden min oppgave å lage en samlet dokumentasjon av denne prosessen. Om vel en måneds tid foreligger rapporten, og jeg kan heller oversende den!