

Rapport fra verdi- og identitetsprosjektet ved Universitetet i Tromsø 2003

22.05.03
Brynhild Granås, prosjektleder

Innledning

Oppbygging og innhold

Denne rapporten diskuterer i hovedsak to aspekt ved kommunikasjon: *hva kan og bør kommuniseres* fra Universitetet og *hvordan kommunisere*. Disse er spørsmål om hvilke egenskaper Universitetet egentlig kan sies å kjennetegnes av og hvilke interne og eksterne kommunikasjonsutfordringer Universitetet står overfor. Rapporten er et bakgrunnsdokument til kommunikasjonsstrategien. Det er i tillegg et ønske at den skal kunne leses av studenter og ansatte og inspirere til refleksjon og debatt rundt ulike sider av virksomheten. Dersom diskusjonene oppfattes som interessante, er det i seg selv å anse som verdifullt, selv om alle lesere ikke måtte si seg enig i alle konklusjoner i rapporten.

Dette har vært en viktig tenkning gjennom hele Verdi- og identitetsprosjektet (VI-prosjektet). Diskusjonene i denne analysen er basert på informasjon fra prosjektet, sammenstilt med evalueringene, Universitetets historie og andre sentrale dokument. Analysen er utformet som en kommentar til situasjonsbeskrivelsen, som ligger i konsulentrapporten fra kommunikasjonsbyrået Gazette. Etter at Gazette leverte sin rapport til Universitetet i august 2002, har flere ansatte gitt innspill til arbeidet med å lage en kommunikasjonsstrategi for Universitetet i Tromsø, i prosessen kal VI-prosjektet. Innspillene fra prosjektet utgjør et viktig grunnlag for denne analysen.

Styringsgruppa for VI-prosjektet valgte å videreføre den prosessen Gazette hadde startet, med å hente inn kunnskap om ansattes vurderinger av virksomheten. Ansattes syn på hvilke egenskaper Universitetet kan beskrives med og hvilke som er de sentrale utfordringene, er ansett som en rettesnor for dette strategiarbeidet. Begrunnelsen for en slik innfallsvinkel er tredelt. Den ene er hentet fra tenkning om verdibasert ledelse, som sier at kjennskap til slike oppfatninger er viktig for å kunne utøve lederskap i en type institusjon som denne. Den andre er at ansatte i stor grad er de praktiske kommunikasjonsutøverne ved Universitetet. Med samme begrunnelse er det tredje argumentet at troverdighet i budskap til studenter og eksterne kontakter også avhenger av den støtte man finner for budskapenes aktualitet og relevans internt. Mens det første argumentet viser til ledelsens rolle, viser de to neste til ansattes rolle i strategisk kommunikasjon.

I analysen snues og vendes det på beskrivelser av Universitetet. Begreper og formuleringer som ofte brukes til å beskrive Universitetet blir nyansert og utdypet, med referanse til VI-prosjektet, evalueringene, Universitetets historie og andre sentrale dokument.

Som nevnt er en av hensiktene med analysen å utdype grunnlaget for å hevde at Universitetet innehar visse egenskaper. Et slikt eksempel kan være påstanden om at Universitetet tilbyr undervisning som har noe særegent kvalitetsmessig ved seg gjennom å være *forskningsbasert*. En annet eksempel er påstanden om at Universitetets *størrelse* gjør oss mer sårbare i rekrutteringssammenheng. Troverdighet og konsistens er avgjørende for å lykkes med strategisk kommunikasjon. Derfor gjøres disse problematiseringene.

Framgangsmåte

Argumentasjonen baserer seg på en *kvalitativ* analyse av informasjon fra syv gruppesamtaler, flere intervjuer, seminarer og møter, de tre evalueringsrapportene og Universitetets historie. Til sammen har cirka 90 personer deltatt gjennom samtaler og intervjuer, hvorav 33 studenter og potensielle studenter og fem eksterne samarbeidspartnere.

Metodisk sett er det viktig å merke seg at gruppesamtaler og intervjuer har hatt en *åpen form*. De tema som er tatt opp i samtalene er først og fremst berørt etter initiativ fra deltakerne, med utgangspunkt i spørsmål om hvilke som er de viktigste styrker, svakheter, muligheter og utfordringer for Universitetet. Det er derfor grunnlag for å forstå deltakernes uttalelser ikke bare ut fra *hva man mener om noe*, men også *hva man mener noe om*.

Ved hjelp av deltakernes uttalelser *utforskes* eller *eksplorerer* sider ved Universitetet, som også er omtalt i evalueringene. På denne måten snues steiner, på jakt etter troverdige budskap og viktige kommunikasjonsutfordringer.

Utvalg og sammensetting av arbeidsgrupper

Representasjonen i de fem arbeidsgruppene der ansatte har deltatt, har vært fordelt med hensyn til kjønn, alder, enhet og stillingskategori (faglig eller teknisk/administrativt ansatt). Gruppene har vært sammensatt på tvers av slike kategorier, men alle gruppene har hatt en overvekt av faglig ansatte i seg. De enhetene som har vært representert er alle fakultetene, NFH, PLP, U-VETT, UB, TMU, Forskningsavdelinga og Teknisk avdeling.

Deltakerne i arbeidsmøter for ansatte er i om lag 90% av tilfellene valgt ut etter forslag fra dekanene (faglig ansatte) og fakultetsdirektørene (teknisk/administrativt ansatte). Rekrutteringen ble gjort per telefon og responsen fra ansatte var positiv ved cirka 95% av henvendelsene.

Framgangsmåte i arbeidsmøtene

Arbeidsmøtene med ansatte og studenter ble i hovedsak gjennomført som et firetimers møte, etter følgende struktur: Presentasjonsrunde, kort introduksjon av VI-prosjektet, inndeling av gruppene i to eller tre lag, kombinasjon av forberedende arbeid i de mindre gruppene og påfølgende framlegg og diskusjon i plenum. Diskusjonene tok utgangspunkt i svar fra den enkelte og fra lagene på spørsmål om hvilke styrker og svakheter virksomheten ved Universitetet er kjennetegnet av og hvilke muligheter og utfordringer institusjonen nå står ovenfor. Prosjektleder Brynhild Granås ledet arbeidsmøtene, med assistanse fra rådgiver i Personalavdelinga, Marit Fagerheim. Disse to utarbeidet i etterkant en innledende skisse til analyse sammen.

Den åpne tilnærmingen ga muligheter til å få tilgang på variasjoner av innfallsvinkler. Hovedinntrykkene fra de ulike gruppene ble da også i større grad enn forventet forskjellige. Hver gruppe fikk en særegen "stemme". Denne var preget av den enkelte gruppas sammensetting og til en viss grad av den retningen ledende personer i gruppa ga samtalene.

Budskap

Diskusjonene i arbeidsmøtene varierte etter følgende akser: fokus på eksterne relasjoner, fokus på interne utfordringer, selvkritisk fokus eller kritisk blick på strukturelle rammer. Mens flere var opptatt av behovet for utvikling og tilpasning av virksomheten til endringer i samfunnet rundt, valgte andre å argumentere for farene ved en slik tilpasning. De samme

variasjonene var å finne i de individuelle intervjuene. Argumenter fra samtaler refereres gjennom analysen i denne rapporten.

Budskapene fra intervjuer og gruppesamtaler oppleves som realistiske og troverdige, blant annet fordi de er gjenkjennbare fra de involvertes erfaring i universitetssamfunnet ellers. Variasjonen i budskap kan tolkes som en bekreftelse på viktigheten av å trekke inn flere deltakere etter Gazettes innsats og med det prioritere tid og krefter på en bredere involvering av ansatte under utarbeidinga av kommunikasjonsstrategien.

Noen vil kjenne igjen spørsmålene om styrker, svakheter, muligheter og utfordringer fra metoden kalt SWOT¹-analyse. Med en slik tilnærming fikk deltakerne en anledning til å sette ord på oppfatninger man har av Universitetet, og gi en "sjølbeskrivelse" av egen arbeidsplass. I arbeidsmøtene har vi vært ute etter slike perspektiver. Dette er kunnskap som ikke kan avdekkes i eksisterende dokumenter alene, men som fordrer en direkte kontakt med enkeltansatte og en åpen tilnærming.

Selv om noen tema er tilbakevendende ved Universitetet, som for eksempel landsdelstilknytning og næringslivskontakt, så har prosjektet hatt som utgangspunkt at holdninger og oppfatning er i endring. Innfallsvinkelen til for eksempel å problematisere institusjonens relasjon til landsdelen er under utvikling. De med erfaring fra samfunnsfaglig teori vil kunne kjenne igjen trekk fra fenomenologisk tenkning i denne framgangsmåten.

Mangfoldet i universitetssamfunnet gjør at visse spørsmål, formuleringer og måter å bruke begreper på vil gi mening for noen, men ikke for andre. Dette ble bekreftet mange ganger gjennom prosjektet. En fordel med den åpne tilnærmingen som er brukt er at den i mindre grad begrenser deltakernes mulighet til å trekke fram tema de selv oppfatter som sentrale og relevante for Universitetet.

Styrker og svakheter: hvordan beskrive Universitetet i Tromsø?

Første del av Gazettes rapport fra august 2002 består av forslag til en beskrivelse av situasjonen Universitetet i Tromsø står i, etter hvilke styrker, svakheter, muligheter og utfordringer som kjennetegner virksomheten. Følgende forslag til karakteristiske styrker og svakheter ble foreslått fra byråets side:

Styrker

- Et ung og lite universitet med større evne til omstilling og endring enn andre.
- Tradisjoner for medbestemmelse og demokrati. Rom og frihet for ansatte.
- Trivsel, god kontakt mellom studenter og ansatte.
- Utradisjonelle forskningsmetoder, undervisningsformer og faglig tilnærming.
- Erfaring med tverrfaglige tilnærminger egnet for komplekse problemstillinger
- Beliggenheten gir fortrinn for forskning knyttet til arktis og nordområdene.
- Gode fasiliteter for studenter og forskere.
- Godt studentmiljø og fornøyde studenter.
- Godt arbeidsmarked etter studiene på de fleste fag
- Har en sterk posisjon i landsdelen. God kontakt med politikk og næringsliv lokalt.
- Tradisjon for profilert universitetsledelse. Ny ledelse får positiv omtale eksternt

¹ Navnet på metoden er en forkortelse for de fire spørsmålene styrker, svakheter, muligheter og utfordringer, i engelskspråklig utgave.

Svakheter

- Omorganisering og vekst har skapt større avstand og dårligere kommunikasjon internt
- Vanskelig for å samle seg om en overordnet strategi. Mangler tradisjon for strategisk tenkning.
- Ansattes lojalitet til faget er større enn lojaliteten til institusjonen.
- Har vanskelig for å få gjennomslag for argumenter for betydningen av grunnleggende forskning både lokalt og nasjonalt.
- Mange fagmiljøer er små og mangler (gode) lærerkrefter.
- Har lyktes dårlig med å forsyne landsdelens næringsliv med arbeidskraft.
- Risikerer overproduksjon av enkelte typer akademisk arbeidskraft.
- Mangler overordnet strategi for forskning.
- Mangler overordnet strategi for formidling. Uklarheter om hvor ansvaret for formidling ligger.
- Studietilbud og yrkesmuligheter er for dårlig kommunisert til potensielle studenter både lokalt og nasjonalt.
- Universitetet oppleves utenfra som lukket og næringslivsfiendtlig.

Den følgende diskusjonen er strukturert som en diskusjon av de enkelte karakteristikkene Gazette foreslår (angitt i kursiv), som noen ganger foreslås fjernet eller erstattet av alternative karakteristikker.

Foreslås fjernet/erstattet:

Styrke: Et ungt og lite universitet med større evne til omstilling og endring enn andre

Ungt: Deltakerne i VI-prosjektet problematiserer, i likhet med evalueringene, det å bruke betegnelsen *ung* på Universitetet. Karakteristikken benyttes likevel flere ganger, enten som et direkte argument eller som et diskusjonstema i seg selv – hvor ung er vi egentlig? Samtalene bekrefter at Universitetets alder er et aktuelt tema for deltakerne og avdekker en ambivalens rundt bruk av karakteristikken *ung*. Flere har henvist til en identitetsmessig overgangsfase, fra det unge universitetet til noe annet. En av gruppene trakk fram, som en kjennsgjerning og mulighet, at vi er inne i en fase der ”tradisjoner...begynner å komme til syne”. Det ble hevdet at historie nå bør få en større betydning for identitetsbygginga ved Universitetet.

Også NIFU-evalueringa peker på en overgangsfase ”fra modernitet til tradisjon”. I eksternevalueringa sier komiteen at det faktisk er et grunnleggende *problem* for Universitetet at det ser seg som ungt *uten lenger å være det*. Komiteen sikter i hovedsak til problemer en forståelse av seg selv som ung innebærer når man skal gjøre avveininger mellom vekst eller konsolidering.

Universitetets alder ble også diskutert i forhold til den aldrende staben av ansatte. Alle gruppene var inne på dette og forholdet ble beskrevet som problematisk. Problemene ligger først og fremst i det å ta vare på yngre krefter og la dem slippe til. Noen har snakket om en generasjon som har ”trukket opp stigen etter seg”, mens andre har omtalt Universitetet i seg selv som et ”én-generasjonsuniversitet”.

Mangel på konsolideringsstrategi, som omtalt i eksternevalueringa, har vært tema i alle gruppene. Forholdet mellom bredde og spesialisering er en av de viktigste utfordringene man ser for Universitetet. Deltakerne oppfatter det som et problem at vi smører ressursene for tynt utover, som dette eksemplet fra en av samtalene viser:

Deltakeren som tidligere nevnte at ”small is beautiful” hevdet videre at vi har en identitetskrise hvis vi skal få all slags utdanning lagt til Universitetet i Tromsø. Vi må spørre oss hva vårt særpreg er. Det er i alle fall ikke det han oppfatter som oppgaven til Universitetet – det er heller å drive akademisk danning og utdanning. Det er lite forenlig med flygerutdanning. Som en annen sa det, så var det i det gamle systemet spredning som gjaldt. Staten betalte når du etablerte nye fagtilbud. Sv-fak startet i sin tid med ett fag. Nå er det stor faglig spredning og store faglige problemer. Vi må finne noen former som kan vise seg å fungere. Vår oppgave er å bringe nye kunnskaper, jf. Barths artikkel (på VI-prosjektets

hjemmesider under lenka "Universitetet A/S"). Vi skal ikke ha flyging. Vi kan heller ikke ha institutter med bare to personer.

Universitetets ungdommelige trekk er ikke lenger åpenbart synlig. Selv om Universitetet, sammenliknet med andre norske universitet, er relativt ungt, er det ikke uproblematisk å henvise til institusjonen som ung i tida som kommer. Som vist i dette avsnittet, er flere egenskaper som kjennetegner en ung organisasjon delvis lite synlig ved Universitetet i dag. Egenskaper som går på evne til samla strategisk virksomhet, fleksibilitet og utvikling har vært et kjennetegn, men er egenskaper vi i dag heller er tjent med å sette et kritisk lys på.

Vi foreslår derfor at Universitetets alder ikke føres opp som en styrke, men at følgende svakhet og utfordring i stedet føyes til grunnlaget:

Ny:

Svakhet: Universitetets forståelse av egen alder, og med det forståelsen av hvor det er kommet i en utviklingsprosess, har vært uklar.

Ny:

Utfordring: Universitetet bør stille spørsmål ved hvilket utviklingstrinn institusjonen er på og hvilke egenskaper som følger av den alder institusjonen nå har.

Lite: Deltakerne i VI-prosjektet omtaler Universitetet som lite. Selv om vi skal problematisere hvorvidt Universitetet egentlig er lite, er det et klart inntrykk at ansatte oppfatter institusjonen som *lite til universitet å være*. Størrelsen oppfattes som et viktig kjennetegn, som gir både utfordringer og muligheter, og mulighetene er ikke godt nok utnyttet.

Men betegnelsen *lite*, som også foreslås av Gazette, må problematiseres, fordi størrelsen er relativ. Universitetet er:

- desidert *størst* i Nord-Norge på utdanning og forskning
- en av landsdelens største arbeidsplasser
- det *desidert minste* (det ualminnelig lille) av de norske universitetene
- et *alminnelig lite* universitet i internasjonal sammenheng
- en *alminnelig stor* institusjon sammenliknet med de norske høyskolene

For ulike grupper i omgivelsene vil ulike sammenlikninger være relevant. For eksempel vil en utdanningssøkende fra Alta, som ønsker å holde seg i landsdelen, sammenlikne Universitetet med andre nordnorske utdanningsinstitusjoner og oppfatte det som *stort*. For en nyutdannet cand.polit fra Oslo vil Universitetet sannsynligvis bli sammenliknet med andre norske universitet, og dermed virke *lite*. For en professor fra Canada kan Universitetets størrelse vurderes som *middels*, alt etter hvilket fagområde og konkret bakgrunn vedkommende har.

Det er ikke størrelsen i seg selv, men *egenskapene* som følger av den, som er kommunikasjonsmessig interessant. Når vi sier at Universitetet er *lite*, vil det gi ulike grupper i omgivelsene ulike assosiasjoner. For cand.politen fra Blindern kan *lite* oppfattes som noe kvalitetsmessig svakere, etter som vedkommende kommer fra en institusjon der størrelse er framhevet som et kvalitetsmessig fortrinn. At *liten* kan assosieres med slike negative egenskaper, må sees i sammenheng med Norges lave innbyggertall og spredte bebyggelse. Når en institusjon er liten i Norge, er det nærliggende å oppfatte størrelsen som et resultat av manglende tilgang på kapital og menneskelige ressurser. Ikke minst vil dette kunne slå ut når Universitetet i dette tilfellet ligger i Nord-Norge. I andre sammenhenger kunne det samme kjennetegnet vært forbundet med egenskapen *eksklusiv*.

Evne til omstilling og endring: Gazette hevder samtidig med *ung* og *lite* at Universitetet har større evne til omstilling og endring enn andre. Etter som kjennetegnene presenteres i samme påstand, er det rimelig å anta at Gazette mener at evne til endring og omstilling er egenskaper som følger av institusjonens alder og størrelse.

Deltakerne i VI-prosjektet er ikke enig i dette og stiller spørsmål ved institusjonens evne til omstilling. En gruppe henviser til ”*myten om vår omstillingsdyktighet*”. På flere måter hevder deltakerne at institusjonen har mistet evne til omstilling under veis.

Byråkratisering er eksempel på et annet kjennetegn alle gruppene nevner. En stadig byråkratisering, som følge av rapporteringskrav, profesjonalisering av administrasjonen og mange administrative nivå, svekker i følge deltakerne vår evne til omstilling.

Omstillingsevne har også sammenheng med intern kommunikasjon. Eksternevalueringa hevder at reorganiseringa har ført til større avstand internt mellom fagenhetene, som igjen legger demper på faglig utvikling og kreativitet. Dette reduserer effekten av *Universitetet med de lave gjerdene*. Selvevalueringa sier at mange opplever større avstand, sammen med økt byråkratisering, som en konsekvens av reorganiseringa. Styringsgruppa poengterer at reorganiseringa har hatt varierende konsekvenser for ulike enheter. Det blir derfor en spesielt interessant observasjon at oppfatningene er like på tvers av enhetene om at fakultetsstrukturen har medført en generell fremmedgjøring overfor det eksterne styringssystemet .

Deltakerne i VI-prosjektet bekrefter at ansatte har opplevd en slik økende avstand mellom fagenhetene. Vi vil komme nærmere inn på dette når vi omtaler muligheter som følger av Universitetets størrelse.

Det må også nevnes her at flere deltakere i en av gruppene ga uttrykk for en markant *mistillit til administrasjonen*, særlig sentraladministrasjonen. Administrasjonens egenskaper ble framstilt som belastende for nettopp dynamiske prosesser. En slik *systemkritisk stemme* kan man gjenkjenne fra andre sammenhenger ved Universitetet. Vi har derfor valgt å vie den noe oppmerksomhet senere i situasjonsanalysen, under påstanden om at misnøye med systemet blant flere faglig ansatte skaper manglende interesse for fellesanliggender for institusjonen.

Som nevnt innledningsvis i dette avsnittet, oppfatter ansatte institusjonen som liten til universitet å være. Flere har i så måte framheva den positive betydningen av å i stor grad bli samla i Breivika. Dette legger godt til rette for å utnytte mulighetene som følger av at Universitetet er lite.

Etter hvert i situasjonsanalysen vil vi se nærmere på forholdet mellom intern kommunikasjon, demokrati, samla strategiske prosesser og fellesskap. Nasjonalt har institusjonen et komparativt fortrinn i forhold til å utnytte muligheter som følger av størrelsen, også på disse områdene.

Vi foreslår å erstatte Gazettes påstand med en karakteristikk som omtaler mulighetene som følger av institusjonens størrelse. Ved å angripe størrelsen som mulighet understrekes det at Universitetets størrelse ikke har vært godt nok utnyttet. Denne konklusjonen baserer seg på inntrykk gjennom samtaler i VI-prosjektet, som i stor grad underbygger og nyanserer forhold som er berørt også i evalueringene:

Ny:

Mulighet: At Universitetet er relativt lite gir institusjonen spesielt gode forutsetninger for samla strategiske prosesser, for god intern kommunikasjon og for evne til fleksibilitet, kreativitet og nyskaping.

Foreslås fjernet/erstattet:

Styrke: Tradisjoner for medbestemmelse og demokrati. Rom og frihet for ansatte

Medbestemmelse og demokrati: Universitetet er per lov en demokratisk styrt organisasjon. Utviklingen av demokrati ved norske universitet har likevel skjedd noe ulikt. Etableringen av styresett og demokrati ved Universitetet i Tromsø ble preget av en generell demokratiseringsprosess innenfor universitets-Norge og parallelle utviklingstrekk i samfunnsutviklingen i perioden (Fulsås, 1993). Tingets sammensetting og funksjon, sammen med en sterk studentrepresentasjon, utgjør særegne kjennetegn ved Universitetets demokrati i denne fasen. Medbestemmelse og demokrati er likevel stikkord for en generell utvikling innenfor academia i perioden, der det rådende ”professorveldet” ble møtt med organisering i institutter som grunnelement i institusjonsstrukturen.

Demokrati har en kommunikasjonsmessig side. Tilgang på informasjon og vilje og ønske om kommunikasjon gjennom deltakelse og engasjement er sider som sier noe om *hvordan* demokratiet fungerer. Ansattes oversikt over og engasjement for sentrale prosesser forutsetter blant annet en viss informasjonstilgang og et kommunikasjonsmessig klima kjennetegnet av engasjement og deltakelse. Denne siden av institusjonen er blant annet omtalt i NIFU-evalueringen:

Problemet nå synes å være at ansatte på ulike nivåer i langt mindre grad er informert om utviklingen, og at de derfor føler seg tilsidesatt. Det er derfor mulig at kravet om strategiske prosesser like mye er et krav om å være informert, som å kunne påvirke utviklingsprosessene ved UiTø.

I VI-prosjektet hevder flere ansatte at de har mistet troen på effekten av overordna strategiske prosesser. Selv om ansatte framfor alt har vært positive til å delta i arbeidet med kommunikasjonsstrategien har prosjektet hele tiden møtt en markant skepsis. I skepsisen har det ligget en mistillit til den praktiske betydningen av å drive fram overordna strategier som denne. Flere har henvist til reorganiseringa og evalueringene og beklaget at så lite er iverksatt etter at så store utredninger er gjort.

Også eksternevalueringa refererer til en manglende tro på overordna prosesser og bekrefter NIFU's konklusjon om at ansattes oversikt over slike prosesser er redusert. Komiteen mener Universitetet har et styringsproblem og forklarer dette nærmere med en manglende evne til å operasjonalisere, konkretisere og iverksette strategier. I tillegg mener komiteen at institusjonen har problemer i forhold til prioriteringer, som omtalt under avsnittet om institusjonens alder. Alt dette er, som det på flere punkt vil bli argumentert for i løpet av denne analysen, bekreftet som utbredte oppfatninger blant ansatte gjennom VI-prosjektet.

Tilrettelegging for god kommunikasjon og informasjon handler i forhold til demokrati blant annet om å motivere til deltakelse i demokratiske prosesser. Institusjonens størrelse og styringsform setter rammer for handtering av ansattes informasjonstilgang og mulighet for å være i kommunikasjon med hverandre og ledelsen.

Ut fra dette foreslår vi følgende erstatning av Gazettes karakteristikkk:

Ny:

Mulighet: Universitetet har tradisjoner for demokrati og medinnflytelse, som sammen med institusjonens størrelse gir et fortrinn når det gjelder muligheter for at ansatte kan oppleve eierskap til beslutningsprosesser.

Det at slike sider av institusjonen fungerer godt er en av de viktige forutsetningene for å se andre ansatte som kollegaer og oppleve tilhørighet til Universitetet som fellesskap. Som en tilføyning vil vi referere en uttalelse om demokrati som fant sted i en av gruppene i VI-prosjektet:

Jeg oppfatter det slik at vi trenger en kommunikasjonsstrategi for å markedsføre oss i konkurransen om studenter, hevdet en. En annen la til at han i tillegg ser mye positivt i denne prosessen. Kanskje er dette en erstatning for eller form for demokrati som vi har etterlyst. Førstnevnte la til at vi i følge henne trenger et internt fellesskap for å stå sterkere. Derfor må vi styrke fellesskapsfølelsen.

Her drar deltakerne linjer mellom fellesskapsfølelse og demokrati, og det vises på samme tid til et "etterlyst" demokrati og et behov for en sterkere fellesskapsfølelse.

Rom og frihet for ansatte: Gazettes påstand om demokrati sier samtidig at ansatte ved Universitetet har rom og frihet. Begge er betingelser for akademisk frihet. Fri forskning er tema i flere samtaler. Deltakerne omtaler forhold i hverdagen som reduserer rommet og friheten som trengs for å drive fri forskning. Forhold som spiser av forskningstida er byråkratisering (administrative arbeidsoppgaver), undervisning, formidling og annet. Flere ansatte hevder likevel at forskningsbetingelsene komparativt sett er gode ved Universitetet. Ikke minst gjelder dette ordningen med forskningstermin.

En utfordring ved profilering som deltakerne har omtalt er at ansatte i dag har stor frihet til å prioritere selv, og at det er viktig at profilering ikke innebærer at forskningen "...tvinges inn i et spor." Dette vil hindre forskeres mulighet til å spisse seg og bli gode innenfor det "internasjonale mesterskapet" vi i dag hele tiden er i.

Ulike faktorer oppfattes av faglig ansatte å være begrensende i forhold til den tiden man har til forskning, som for eksempel undervisning, administrasjon, formidling og annet. Disse vil bli omtalt senere i dette dokumentet. Her vil vi sette fokus på forholdet mellom *rom, frihet og etikk*:

"Det er en motsetning mellom akademisk frihet og det å ta vare på hverandre", hevdet en. Hans poeng var at det er et stort problem at "...det går folk rundt her og ikke har det godt", men at det er problematisk å si hvem som har ansvaret for personalmessige funksjoner og hvordan man skal gripe slike saker an i det hele tatt.

I samme gruppe henviste én til erfaringer fra eget fakultet med ulike tiltak for å rette tydeligere forventninger til ansatte. Tiltakene er omtalt som vellykket av både denne og andre representanter fra samme miljø. Samme deltaker sa om den akademiske friheten at "Den kan ikke brukes i alle sammenhenger som unnskyldning, slik det gjøres i dag." Også andre fakultet viste til positive erfaringer med det å klargjøre linjer i forhold til for eksempel fravær.

I en annen gruppe ble det hevdet at det "etisk høyverdig" skal være et kjennetegn ved Universitetet. Dette omhandler oppførsel overfor både kollegaer og studenter og spørsmål om

”...hva det er etisk riktig å forske på”. Fra dette dreide samtalen inn på forholdet mellom regelstyring og etikk. Én hevdet at en sterk regelstyring står i et motsetningsforhold til det å ha høy intern etikk eller justis. En annen innvendte at ”...hvis vi går til kjernen i etikken, så dreier et slikt standpunkt seg om vilkårlighet. Et samfunn uten regler er ingen rettsstat. Hva skal konsekvensene være?” Mot dette ble det innvendt at det regelstyrte står i kontrast til akademisk frihet. Akademisk frihet krever etikk. Enda en la til at det er viktig med akademisk frihet men at fagmiljøer med et sterkt hierarki gir større muligheter for maktmisbruk. Likevel er den mest sentrale utfordringen innen forskning etikken i forholdet mellom de som forsker og de det forskes på. Innenfor samfunnsfagene er det tradisjon for å støtte de svake og de marginaliserte, la vedkommende til. Bekymringen blant studenter bør svares med å oppmuntre til å studere maktstrukturer.

Fra enda en gruppe ble det hevdet at ”...gode systemer fremmer god forskning”, men at det ”...å stadfeste tallmessige resultatkrav er ikke forenlig med positiv forskning.” I denne gruppa ble det likevel i større grad stilt spørsmål ved regelstyring i forhold til for eksempel oppførsel: ”Jeg synes det er ubehagelig når slike ord bringes på banen. Uønsket adferd, hva er det? Det kan bli veldig snevert.” Denne deltakeren la til at han oppfattet at det i kommunikasjonsstrategien kunne ligge noe slikt regulerende og ubehagelig. Han fikk støtte fra en, som la til at han er tilhenger av Kardemommeloven. Diskusjonen omfattet også likestilling. I tillegg var en deltaker inne på at ”Det er mye intern konkurranse om stillinger. Det betyr at man på den ene siden vil samarbeide, mens man på den annen side konkurrere om penger og stillinger. Dette stiller sterke krav til framturen.” Vi har tidligere omtalt styringsproblematikk, demokrati og manglende tro på overordna prosesser. I samtalen vi her har referert fra ble det lagt til at ”Det hadde vært vanskelig å gjøre det her som mange andre virksomheter kan, nemlig å presentere et ferdig program eller en strategi som alle ansatte er forpliktet til å følge”, hvorpå deltakeren la til at det følger en frihet med dette som er prisverdig og ønskelig.

Oppsummerende vil vi si at Gazettes påstand om at det er rom og frihet blant ansatte kan bekreftes. Deltakerne gjør avveininger fram og tilbake når det gjelder etiske aspekt ved et slikt rom og en slik frihet og etterspør en form for positiv opplevelse av tilstedeværelse fra ledelsens side. Vi vil derfor legge til følgende mulighet:

Ny:

Utfordring: Universitetet må balansere forholdet mellom verdier ved akademisk frihet og hensynet til sikring av kvalitet, effektivitet, rettferdighet og fellesskapsfølelse i sin personalpolitikk og organisering av vitenskapelig ansattes arbeidshverdag.

Foreslås fjernet/erstattet:

Styrke: Trivsel, god kontakt mellom studenter og ansatte

Vi har ikke grunnlag for å si at ansatte trives bedre her enn ved andre arbeidsplasser. Trivselen blant studenter kan vi derimot, ut fra studenttilfredshets-undersøkelsen, si noe om. Den har flere ganger bekreftet et slik positivt rykte. Også i VI-prosjektet hevder mange at forholdet mellom studenter og ansatte fortsatt er særegent ved Universitetet i Tromsø. Dette ser ut til å være den rest av ”Universitetet med de lave gjerder” som fortsatt oppleves som reell av både ansatte og studenter som har deltatt. En ansatt mente at den nære kontakten blant annet er betinget av at kontorene er lett tilgjengelige for studentene. Likevel sier internevalueringa tydelig at studentveksten har svekket kontakten mellom studenter og ansatte

betydelig. Den gode kontakten vil være en utfordring og en mulighet for Universitetet framover.

Vi foreslår at formuleringen av denne styrken modereres noe:

Ny:

Styrke: God kontakt mellom studenter og ansatte.

Foreslås fjernet/erstattet:

Styrke: Utradisjonelle forskningsmetoder, undervisningsformer og faglig tilnærming.

Gazettes påstand karakteriserer tre sider ved virksomheten. Den første er forskningsmetoder. Driver Universitetet sin forskning ved bruk av andre metoder enn sine kollegaer nasjonalt og internasjonalt? Universitetet ble tilført radikale krefter, særlig innenfor det samfunnsvitenskapelige miljøet, under sin oppbygging. Disse kreftene bar i seg positivismekritikken, en vitenskapsteoretisk innfallsvinkel som har satt sitt preg på de fleste samfunnsvitenskapelige miljøer nasjonalt og internasjonalt. Med positivismekritikken fulgte også en argumentasjon for vitenskapens samfunnskritiske og politiske oppgave (Fulsås 1993, s. 140):

Ein alliansepartner for studentane var filosofanes "positivismekritikk" som retta seg mot vitenskapenes objektivistiske sjølvforståing, og som stilte krav om samfunnsmessig sjølvrefleksjon. Liknande problemstillingar var fleire av samfunnsvitarane som blei trekte inn i planlegginga av Universitetet i Tromsø – slik som Vilhelm Aubert og Yngvar Løchen – opptatt av. Gjennom si interesse for velferdsstatens underprivilegerte og marginaliserte grupper var dei komne til å problematisere dilemmaet mellom observasjon og deltaking, sosiolog og menneske, teori og praksis, og dei var blitt kritiske til tradisjonelle vitenskapelighetsideal om objektivitet og verdifridom.

I forlengelsen av denne kritikken ligger en tolkning av institusjonens oppdrag som landsdelens universitetet. Her ligger også deler av et politisk prosjekt, videreført av Brox, som ble omtalt på følgende måte av studentpolitiker Lasse Efskind (sisert i Fulsås, 1993, side 140):

"Hvordan skal vi unngå at Universitetet i Tromsø blir en sentraliseringsgjøkunge i det nordnorske reiret? (...) Vi vet hvem sentraliseringen tjener; det er ikke arbeidere, småbrukere og fiskere."

Denne innfallsvinkelen til forståelse av vitenskap preget det samfunnsvitenskapelige miljøet ved Universitetet i oppstarten og bidro til å gi institusjonen et radikalt preg. Likevel skal det understrekes at Universitetet fanget opp en trend som har preget de fleste samfunnsvitenskapelige forskningsmiljø de siste tiår.

Et like viktig spørsmål er hvorvidt denne innfallsvinkelen til forståelse av vitenskap preger Universitetet i dag. Anne Grethe Flakstad gir i et leserinnlegg i bladet Tromsø 21.1.03 en analyse av det samfunnsvitenskapelige miljøet ved Universitetet. Hennes konklusjon er at Universitetet i Tromsø som Det røde universitet ikke kan framstilles som kun historie, men kan være "...en fordekt, men likevel ytterst oppegående og aktiv del av fagpolitikken."

Gazettes påstand om at Universitetet er utradisjonelt med hensyn til forskningsmetoder har ledet oss til en diskusjon om *institusjonens annerledeshet med hensyn til radikalitet*. Påstanden om en slik radikalitet har et visst rotfeste historisk, selv om det må presiseres at dette varierte med fagområde og aller mest omhandlet de samfunnsvitenskapelige miljø (Fulsås 1993, side 142).

Gazette er i sin påstand (utradisjonelle forskningsmetoder, undervisningsformer og faglig tilnærming) inne på faktorer som har vært forbundet med Universitetets annerledeshet. Det er problematisk å hevde at nye undervisningsformer og tilnærmingmåter i forskning og utdanning i dag vil være et uttrykk for en radikal eller progressiv profil fra en utdanningsinstitusjon. Undervisningsmetoder, studiemodeller, evalueringsordninger, tverrfaglige tilnærmingmåter, praksisnærhet og annet må tolkes i en annen samfunnsmessig kontekst i dag enn på 70-tallet. Det som den gangen kunne oppfattes som progressivt og politisk radikalt er i dag en del av det som forventes utenfra av forsknings- og utdanningsinstitusjoner og ofte følger som pålegg fra departementet.

Det neste spørsmålet er hvorvidt Universitetet kjennetegnes spesielt av nye undervisningsmetoder og annet. Vi mener det ikke er grunnlag for å hevde at Universitetet i større grad enn sine konkurrenter i dag tilbyr studenter nye studiemodeller, undervisningsmetoder, tverrfaglige tilbud, og annet. Flere fag har likevel vært og er foregangsmodeller nasjonalt med hensyn til slik nyutvikling.

Deltakerne i VI-prosjektet mener likevel at Universitetet *har* representert et alternativ til sine konkurrenter på slike områder. De omtaler fortida som ei tid da institusjonen hadde en egenart som nå i større eller mindre grad er visket ut. Deltakerne omtaler utviklingen som uheldig og som et tap. De henviser til "det røde universitetet" som et historisk faktum, selv om enkelte representanter fra realfagsmiljøene hevder at dette aldri har vært noe annet enn en illusjon. Deltakerne knytter både omstillingsevne, nyskaping og "annerledeshet" til den radikale profilen. Bevisstheten om tradisjonene til tross – flere henviser til Nordlys' karakteristik "fra rød til død" som ubehagelig treffende, blant annet med henvisning til en manglende omstillingsevne. Evalueringene viser på flere måter til at Universitetet i Tromsø er blitt mer lik de andre universitetene, jf. omtalen av Norgesnett-prosessen, studentveksten og Universitetets egen utdanningsstrategi fra 1995.

Foreslås fjernet/erstattet:

Syrke: Erfaring med tverrfaglige tilnærminger egnet for komplekse problemstillinger.

Også satsning på det tverrfaglige ligger til den radikale profilen. Tverrfaglige utfordringer henger til en viss grad sammen med landsdelsrelevans. En nær dialog med samfunnet legger til rette for at institusjonen kan fange opp problemstillinger som fordrer tverrfaglig tilnærming. Det forventes i dag at universitetene skal utvikle tverrfaglighet, som en del av omgivelsenes forventning om å kunne se større nytteverdi av virksomheten ved universitetene. For Universitetet i Tromsø er de regionale omgivelsene vår viktigste arena, i følge deltakerne i VI-prosjektet. En annen side av den radikale profilen som har vært prøvd ut, og som fortsatt er tilstede, er praksisnærhet. Også praksisnærhet må sees i sammenheng med landsdelsrelevans.

Det kan av flere grunner være riktig å hevde at Universitetet har et særlig godt utgangspunkt for å utvikle tverrfaglighet og alternative undervisningsmetoder og tilnærmingmåter. Begrunnelser for dette ligger både i eksistensen av en slik tradisjon, i bevisstheten ansatte har i forhold til en slik tradisjon, ansattes vilje til å utvikle en slik profil og Universitetets størrelse, som legger til rette for den. Med henvisning til argumentasjonen rundt forholdet mellom landsdelsrelevans, tverrfaglighet og praksisnærhet kan det også hevdes at Universitetet til en viss grad har et særlig *ansvar* for å finne alternative faglige innfallsvinkler i sin virksomhet. Nærmere bestemt ligger det i deler av Universitetets regionale forpliktelse at

institusjonen setter fokus på problemstillinger omgivelsene ser som viktige. Slike problemstillinger fordrer ofte tverrfaglig tilnærming.

Vi foreslår derfor at Gazettes to påstander erstattes av én, da formulert som en mulighet, og ikke en styrke, for Universitetet:

Ny:

Mulighet: Universitetets størrelse, tradisjoner, regionale forpliktelser og vilje blant ansatte legger til rette for å utvikle tverrfaglig forskning og undervisning og alternative undervisningsformer.

Beholdes:

Styrke: Beliggenheten gir fortrinn for forskning knyttet til arktis og nordområdene.

Denne påstanden kan sies å være selvfølgelig, men deltakere i VI-prosjektet har flere ganger stilt spørsmål ved hvilke forskningsmessige konkurransefortrinn som følger av beliggenheten. De har også pekt på avveininger som gjøres når beliggenhet benyttes ved profilering av Universitetet. Gazettes påstand omhandler ikke de forpliktelser institusjonen har overfor regionen, men fortrinn som følger av å ha sete i Tromsø når man skal drive visse typer forskning. Det har vært hevdet at ansatte og miljøer ved Universitetet stadig oftere profilerer sin forskning som "arktisk" og "nordområderelatert", framfor tidligere, da "landsdelsrelatert" ble benyttet. Et spørsmål er om det i en slik overgang også ligger en holdningsendring i forhold til hva som er de mest sentrale forpliktelsene for Universitetet. Er det å drive forskning av ypperste internasjonale standard eller er det å drive forskning for å utvikle landsdelen? Når og i hvilken grad sammenfaller slike hensyn? Vi vil komme tilbake til spørsmålet om landsdelsrelevans senere i analysen.

Beliggenheten gir fortrinn i forhold til å forske på både fiskeri, miljø og samiske forhold, ble det hevdet i en av gruppene, og blant annet FUGE-satsninga ble nevnt. Likevel ble det innvendt at det er vanskelig å vurdere *hvor* god vi er på slik nordområdeforskning. Som et tiltak for å fremme kvalitet i forskning ble det foreslått at eksterne forskningsmidler utløser interne midler, framfor at eksterne midler erstatter lokale midler:

Vi sier at vi skal være et nordområdeuniversitet og at vi skal være gode på forskning og på utdanning, men hva *innebærer* det? Dette er et uavklart forhold for Universitetet.

Ikke alle deltakerne har vært like opptatt av at naturgitte forutsetninger skal ha prioritet. En av gruppene hadde flere deltakere som var opptatt av verdien av profilering, og særlig i denne gruppa kom et slikt syn fram. I stedet var fokus satt på en *internasjonal* profil, på internasjonale kvalitetsstandarder, men også internasjonal relevans. Her er noen sitat fra gruppa:

Men vi har en ufattelig provinsiell holdning. Same, sei og nordlys, det er det vi skal drive med. Basta. Det skal lukte fisk av alt i Tromsø, men i Oslo kan de gjøre alt.

Det ligger en boomerangeffekt i dette. Regjeringa gir "oss" penger til marin bioteknologi. Hva blir det neste - marin teologi? Eller fisketeknologi? Eller urfolksfisk? Vi må klare å vende det spesielle til mangfold. Det kan vi velge sjøl.

Vi kan kombinere det lokale med det globale. Et eksempel er sammenhengen mellom det samiske folk og andre undertrykte etniske minoriteter.

Vi kan bruke lokale eksempler til å trekke generelle slutninger i et større, mer globalt perspektiv.

Vi må tørre å være kjent for det vi velger oss. Og dette kan ikke bare bygges rundt naturgitte forhold.

I andre grupper ble dette som et identitetsproblem:

Hvis jeg foreslår at vi skal være et arktisk universitet, så kan det være enighet eller uenighet om det. Språkfag har for eksempel vanskelig for å finne seg til rette i identiteten til NTNU. Hører vi til innenfor en identitet som for eksempel "arktisk"? Spørsmålet er om det i så fall er en pris som vi er villige til å betale for å markedsføre et særpreg.

Et siste sitat om profil favner flere av disse avveiningene samtidig:

Vår felles profil er nordområdene. Har vi problemstillinger som belyses fordi vi er akkurat her? En av utfordringene er at dette ikke må bli noe som virker ekskluderende eller skaper B-følelse for noen fagmiljø internt. Et spørsmål er om det skal være en profil som få passer inn under, eller alle, for eksempel ved at hvert miljø har noen som hører under denne felles profilen. Det er ei stor utfordring å komme fram til en felles profil.

I denne sammenheng vil vi nevne at vi gjennom prosjektet har fått et klart inntrykk av at bevisstheten er høy om viktigheten av bredde som en del av selve universitets ide. Samtidig er det, som vi refererer til i andre deler av dokumentet, en oppfatning at institusjonen ikke har ei klar retning for sine prioriteringer, og at dette gir seg til kjenne ved at pengene smøres tynt utover. På den ene siden avspeiler dette selve profileringens, og prioriteringens, dilemma, mens det på den andre siden kan sies å være et bud om at ansatte ser behovet for en sterkere styring. Konklusjonen kan på ingen måte sies å være entydig.

Beholdes:

Styrke: Gode fasiliteter for studenter og forskere.

Begrepet "fasiliteter" kan romme så mangt, men vi begrenser det her til fysisk tilrettelegging av studie- og arbeidsmiljø. Både ansatte og studenter har hevdet at bygningsmassen og standarden på det materielle utstyret generelt, er god ved Universitetet. Det vi likevel har lyst til å nevne i denne sammenheng, er signalene som ble gitt i den interne evalueringa når det gjelder tilgangen på it-utstyr for studenter. Det ble da hevdet fra studentinformantenes side at Universitetet i Tromsø med dette risikerte å få et B-stempel. Informanter i VI-prosjekter mener at denne kritikken nå har forstummet. Totalt sett er det grunnlag for å hevde at gode fasiliteter generelt sett er en styrke ved Universitetet.

Beholdes:

Styrke: Godt studentmiljø og fornøyde studenter.

Etter de undersøkelsene som er gjort av studenttilfredshet gjennom flere år og etter resultatene fra Opinions søkerundersøkelse sommeren 2002, er det grunn til å hevde at Universitetet til nå har hatt et spesielt godt studentmiljø, med svært fornøyde studenter. Dette er også en gjennomgående oppfatning blant ansatte og studenter som har deltatt i VI-prosjektet.

Foreslås fjernet/erstattet:

Styrke: Godt arbeidsmarked etter studiene på de fleste fag

Vi kan ikke se at det finnes et materiale som bekrefter en slik styrke for Universitetet. Den eksterne evalueringa kritiserer den interne evalueringa for ikke å omfatte en undersøkelse av

akkurat dette forholdet. Det er heller ikke en faktor som deltakerne i VI-prosjektet trekker fram som en kvalitet ved institusjonen. Tvert imot har det vært hevdet at fagmiljøene er for lite opptatt av den kompetansebyggingen som gjøres og skal gjøres med tanke på at kandidatene også skal inn i et yrkesliv utenfor forsknings- og utdanningsinstitusjonene. Komiteen for den eksterne evalueringa mener at Universitetet bør opprette et karrieresenter for å utvikle dialog og kjennskap mellom institusjonen og arbeidsmarkedet i regionen.

Vi foreslår at dette forslaget fra Gazette fjernes.

Foreslås fjernet/erstattet:

Syrke: Har en sterk posisjon i landsdelen. God kontakt med politikk og næringsliv lokalt.

Det er ikke gjort systematisk innhenting av kunnskap som bekrefter eller avkrefter at Universitetet har en sterk posisjon i landsdelen i dette prosjektet. Gjennom VI-prosjektet er det likevel bekreftet at flere ansatte oppfatter institusjonens posisjon som sterk. Det bekreftes også at forholdet til regionen oppfattes som et særegent trekk for Universitetet.

Eksterne samarbeidspartnere som har vært intervjuet i VI-prosjektet bekrefter denne oppfatninga, men savner initiativ fra Universitetet. I tillegg kritiseres Universitetet for å forske på "feil" problemstillinger og ikke være lyttende nok i forhold til behov og utfordringer i landsdelen. Forventninger som ikke imøtekommes kan tolkes som *sterke* forventninger, og styrken i forventningene til Universitetet kan igjen tolkes som en bekreftelse på institusjonens sterke posisjon i omgivelsene.

I andre ledd av Gazettes karakteristikkk hevdes det at kontakten med politikk og næringsliv er god. Vi stiller spørsmål ved om det er grunnlag for å hevde at denne kontakten er god, jf. resonnementet ovenfor.

Ut fra dette foreslås følgende endring av Gazettes påstand:

Ny:

Mulighet: Det stilles sterke forventninger til Universitetet fra aktører i hele landsdelen. Handtering av disse forventningene er en voksende utfordring for institusjonen som "det regionale Universitetet".

Beholdes:

Syrke: Tradisjon for profilert universitetsledelse. Ny ledelse får positiv omtale eksternt.

Eksternevalueringa hevder at en svakhet for Universitetet er en tradisjon for at ledelsen profileres sterkt utad, men i for liten grad innad. Evalueringene har også omtalt en manglende oversikt blant ansatte over sentrale prosesser, noe som også er berørt av deltakere i VI-prosjektet. Dette kommer vi tilbake til etter hvert. At sentrale prosesser er lite synlig må sees i sammenheng med i hvilken grad ledelsen har en tydelig profil innad. En annen side ved denne problemstillingen er hvorvidt og i hvilke sammenhenger ansatte, utenom sentralledelsen, skal innta rollen som "utenriksminister".

Beholdes:

Svakhet: Omorganisering og vekst har skapt større avstand og dårligere kommunikasjon internt.

Dette er en av hovedkonklusjonene fra evalueringsrapportene, og den bekreftes av våre informanter. Likevel synes reorganiseringa til fakultetsstruktur å være et tilbakelagt stadium i en viss forstand, etter som deltakerne i liten grad nevner den direkte. Det henvises mer generelt til en utvikling av Universitetet over tid, som har skapt dårligere intern kommunikasjon. Det kan dreie seg om, som det nevnes her, veksten i studenttallet eller flere nivå å forholde seg til. Nedleggelsen av fellesseminar som Vitenskapsteoretisk forum og Mimes brønn sin korte levetid er eksempler som i følge deltakere i VI-prosjektet er svekkende for den interne kommunikasjonen.

Noen har erfart at høyere materiell standard med nye bygg riktignok har skapt bedre plass, men større avstander internt. Det er verdt å legge merke til at en fysisk samling i Breivika, med nye og flotte bygninger, ikke automatisk innebærer at ansatte opplever at intern kommunikasjon forbedres.

Forhold som angår intern kommunikasjon blir berørt under flere avsnitt i dokumentet.

Foreslås fjernet/erstattet:

Svakhet: Vanskelig for å samle seg om en overordnet strategi. Mangler tradisjon for strategisk tenkning/Mangler overordnet strategi for forskning.

Tradisjon: Våre informanter har ikke snakket om at Universitetet mangler *tradisjon* for strategisk tenkning, men uttrykker en kritisk holdning til overordna strategiske prosesser. Denne skepsisen kommer fram i svært mange individuelle samtaler, men også i gruppene. Flere sier at de er skeptiske til det å lage en kommunikasjonsstrategi fordi de har dårlig erfaring med strategiske prosesser generelt. Dette forholdet er nærmere diskutert tidligere i dokumentet, under avsnittet om det interne demokratiet.

Forskningsstrategi: Som eksternevalueringa sier om forskningsstrategi, så er ikke problemet mangel på overordna strategi, men mangel på operasjonalisering, konkretisering og fastsetting av etterprøvbare målsettinger. Dette skaper implementeringsproblemer. Forskningsstrategien, som altså er trukket fram av Gazette, har ikke vært omtalt innenfor VI-prosjektet. Den strategien som har vært etterspurt er den for formidling, som nevnt under eget punkt.

Å samle seg: Flere deler av analysen har berørt interne kommunikasjonsutfordringer når det gjelder sentrale prosesser. I den interne evalueringa sies det at demokratiske prosesser, der grunnplanet skal høres, forsterker behovet for en stor grad av åpenhet og dialog i den interne beslutningsprosessen, for å kunne lykkes i å dra institusjonen i en strategisk god retning, på en samla måte (side 55). Samme evaluering konkluderer ut fra sine intervjuer med at svært mange av informantene mener reorganiseringa til fakultetsstruktur har ført til fremmedgjøring i forhold til det eksterne styringssystemet (s. 56). Spørsmål i internevalueringa om konsekvenser av omlegginga til fakultetsstruktur viser at ansatte oppfatter dårligere intern kommunikasjon som en følge av prosessen. I VI-prosjektet har tilnærmingen vært mer åpen, og spørsmålet om reorganiseringa er ikke stilt direkte. Utviklinga i retning av en dårligere intern kommunikasjon er likevel omtalt på mange måter, noe det er referert til flere plasser i denne analysen.

Ut fra dette foreslår vi at påstanden fra Gazette erstattes med følgende karakteristikkk:

Ny:

Svakhet: Universitetet har flere negative erfaringer med strategiske prosesser, noe som delvis skyldes manglende evne til operasjonalisering og implementering av strategier.

Gjennom én av de fem gruppene kom det fram en systemkritikk som i liten grad var synlig i de andre samtaler. Ovenfor, under diskusjonen om tid og rom for forskning, er det referert til denne gruppa. Flere av deltakerne stilte seg kritisk til det å utvikle systemer som berører oppførsel og etikk. Det var i denne sammenhengen at Kardemommelovens fortreffelighet ble nevnt.

Systemkritikken rettet seg videre i samtalen i stor grad mot administrasjonen, og da i hovedsak sentraladministrasjonen. Det er enklere å se nytten av administratorer på for eksempel instituttnivå.

Administrasjonen er til for sin egen del. Nærhet til forskning er viktig for å løse administrative oppgaver. Men det er både en kamp internt på (mitt fakultet) og en kamp mot sentraladministrasjonen.

Administrasjonen ble omtalt som en ”fiende” som pålegger faglig ansatte stadig flere oppgaver. På forskjellige måter sa deltakere i denne gruppa at de ønsker ”å være i fred” for administrasjonen:

Problemet er ikke de dårlige byråkratene, men de gode. Dere deler ut oppgaver til oss. Det er den eneste måten dere kan gjøre rett og skjel for dere.

Det stilles også spørsmål ved kompetansen til administrativt ansatte. På den ene siden antydes det, som i forrige sitat, at enkelte har for høy kompetanse. Senere ble det antydning at kompetansen er for lav. Det kom fram uklarheter om hvilke oppgaver administrasjonen egentlig har og skal ha.

Det kan nevnes at informanter i evalueringene omtaler mangel på sekretærtjenester og mener dette er en viktig årsak til at faglig ansatte opplever en økt administrativ arbeidsmengde. I andre deler av VI-prosjektet er akkurat dette omtalt:

Det er mye å diskutere når det gjelder rolleforståelse, trakk en annen fram. Hvem skal klistre igjen konvoluttene – er det professoren? Det burde ikke være noe nedverdiggende i det å gjøre sekretæroppgaver, men kan det være riktig at faglig ansatte i for stor grad skal bruke tiden sin på det?

Det er rimelig å forvente at vi som forskere skal ha en viss sørvis på dette området. Men i dag er det ingen selvfølge at jeg kan be noen om hjelp til slike ting. Jeg kan like gjerne få et nei som et ja. Rollefordelingen er uklar og det må det ryddes opp i.

Mye tid går med til å definere hva som er faglig arbeid. Ved å be om hjelp til kopiering får man beskjed om at dette hører med til det faglige arbeidet, og at det måtte vi gjøre sjøl.

Disse sitatene er hentet fra en gruppe som hadde en noe mer forsonende innfallsvinkel til forholdet mellom administrasjon og fagmiljø. Som allerede nevnt var flere i gruppa opptatt av rolleforståelsen til administrativt ansatte. Administrasjonens status ble omtalt, og en mente at vi har vært for lite flinke til ”å få fram at sørvis er en viktig funksjon for Universitetet.” Denne deltakeren nevnte som eksempel U-VETT, som har i oppgave ”å serve andre...(...)...De tilløp til konkurranse mellom faginstitut og U-VETT som vi har sett, må ryddes av veien.”

Etter hvert vil uklarheter rundt fortolkninger av en moderne forskerrolle bli diskutert, samtidig med at statusen til ulike sider av virksomheten ved Universitetet diskuteres. I denne omgang kan det oppsummeres at også forståelsen av administrasjonens rolle er en kime til konflikter internt på Universitetet.

Andre innspill fra gruppa med de mer systemkritiske stemmene angikk fellesskapsfølelse. Det ble sagt at det først og fremst er ved instituttene man finner fellesskapsskapet. Dette er ikke oppsiktsvekkende i seg selv, men spesielt på den måten at fellesskap ved instituttet så sterkt vektlegges framfor et fellesskap som dekker hele Universitetet. En representant fra administrasjonen forsvarte kommunikasjonsstrategien med at prosessen er en måte å skape fellesskapsfølelse på. Reaksjonene fra flere deltakere var likevel i hovedsak negativ til en slik innfallsvinkel til utvikling av identitet og fellesskap:

I utgangspunktet er jeg enig, men fellesskapet kan ikke styres ovenfra. Fellesskapsfølelsen skapes på instituttnivå, og vokser fram derfra. Vi kan selvsagt ha noe aktivitet, men det er instituttet som er viktig.

Jeg er enig i at instituttet er der fellesskapsfølelsen kan forankres. Men det kunne vært noe for nytilsatte, kanskje en gang i semesteret, for å si at "sånn har vi det her."

Sentralledelsen kan ikke ha rollen med å skape fellesskapsfølelse. Men de kan skaffe gode foredragsholdere til åpne møter.

Alle uttalelsene sier at "det er på instituttet det skjer og bør skje" og at man er skeptisk til for mye inngripen utenfra.

Enkelte av reaksjonene var kontante, som dette eksemplet:

Felles slips var jo ikke tingen... Vi kunne heller forsøkt å risle noen små kroner over dem som ville arbeide tverrfaglig...(...)...Her kan ledelsen gi støtte.

På den ene siden er deltakerne skeptisk til at administrasjonen skal legge seg opp i virksomhet ved instituttene. På den andre siden har de, som eksempel, under samtalen om fellesskap flere forslag til hva systemet *burde ha gjort i stedet* for det de gjør: følge opp nyansatte, skaffe gode foredragsholdere og gi økonomisk støtte til tverrfaglig arbeid.

Et eksempel på en liknende systemkritikk ved Universitetet i Oslo kommer fra Thomas Hylland Eriksen, som omtaler deres kommunikasjonsstrategi i Universitas 21.11.02:

Det vi trenger til innvortes bruk er ikke grafiske representasjoner av målet med vår virksomhet, men færre avbrytelser og mindre tjafs i det daglige. (Istedenfor å leie inn et reklamebyrå foreslår han å sende noen av de ansatte rundt på gymnasene for å skryte av Universitetet.)

En viktig verdi innenfor Universitetet er mangfoldet, som også deltakerne i VI-prosjektet forsvare. I flere sammenhenger har ansatte vist til mangfoldet og hevdet at for eksempel merkevarebygging av Universitetet er umulig og uønsket, fordi man oppfatter at det ligger en disiplinering og homogenisering i en slik prosess. De samme systemkritikerne vi nettopp har vist til er de som ytrer skepsis til "den anelse disiplinering" de mener ligger i kommunikasjonsstrategien. Det er interessant at noen av de som mer enn andre forsvare mangfoldet samtidig har klare svar, på vegne av hele institusjonen, på hvilke overordna tiltak som *burde* vært iverksatt.

Mens andre deltakere har vært mer opptatt av Universitetet som hele, samspillet mellom enhetene og hvordan enkeltindivid og miljø kan fungere bedre sammen, rettes fokus mot krav til systemet hos de mer systemkritiske. Spørsmålet som blir vektlagt er ”hvordan Universitetet kunne ha bidratt til å bedre arbeidssituasjonen for meg (og mitt nærmeste miljø)”.

På bakgrunn av disse nyanseringene fra enkelte ansatte foreslås følgende påstand:

Ny:

Svakhet: Misnøye med systemet (administrasjonen, spesielt sentraladministrasjonen) blant flere faglig ansatte skaper manglende interesse for fellesanliggender for institusjonen

Denne påstanden må sees i sammenheng med omtaler ellers i analysen av demokrati, intern kommunikasjon og manglende tillit til overordna prosesser.

Beholdes:

Svakhet: Ansattes lojalitet til faget er større enn lojaliteten til institusjonen.

Lojalitet er en forpliktende følelse man har overfor noe, og Gazettes påstand angår lojalitet overfor et fellesskap på fag- eller instituttnivå eller institusjonsnivå. Fellesskapsfølelsen er omtalt i alle gruppene, og som vist i forrige avsnitt bekrefter de mer systemkritiske av deltakerne Gazettes påstand i større grad enn andre: Fellesskapsfølelse kan ikke ”styres ovenfra”, men må vokse fram på instituttnivå.

Andre har i større grad omtalt fellesskapsfølelse, ”lagånd” og ”temafølelse” som viktig og som en mangelvare:

Folk har sluttet å gå til lunsj på (vårt fag), det er tragisk. (To naboinstitutt) hadde fellesskap før, slik er det ikke lenger. Ingen gjør noe med det.

Flere har forventninger til at systemet som helhet tar ansvar for å utvikle fellesskapet:

Vi synes ikke at UiTø har vært gode til å legge til rette for at vi skal føle oss som kolleger.

Fellesskapet er for disse en kilde til motivasjon og gir mulighet for å kjenne stolthet over, ikke bare egne, men også andres prestasjoner:

Informasjon om hva man gjør på de ulike fakultetene er viktig. Det å kunne være stolt av det som andre gjør, da må man få vite hva de holder på med.

Det er for lite selvskryt ved UiTø. Vi formidler suksess altfor lite.

Fellesskap dreier seg om også, som en administrativt ansatt sa, om å jobbe *sammen* mot *noe*:

Det mangler teamfølelse blant ansatte, noe som blant annet går på å ha en bevissthet på at vi jobber for andre og for hverandre. Vi må vite hvorfor vi er her...(…) Vi trenger å arbeide for å styrke teamfølelsen.

Det samme poenget kommer fram i neste sitat, som omhandler fellesskapsfølelsen under arbeidet for Polarinstituttet:

Hvis universitetet kunne jobbe for å identifisere en felles identitet, så ville det vært bra for fellesskapsfølelsen. Under kampen for Polarinstituttet samlet hele det arktiske forskningsmiljøet seg, og dette skapte en sterk fellesskapsfølelse.

Vi har flere ganger sett at det, som her, er nærliggende for ansatte å bruke begrepet "identitet" i denne sammenhengen.

Identitet endres, slik betingelsene for identitet endres:

I tida på teoribygget kjente alle hverandre. Det var et enkelt system med enkle kommunikasjonslinjer. Når vi kom til Breivika forandret dette seg. Vi har kanskje ikke vært flinke nok til å endre oss i takt med disse ytre endringene.

Her siktes det til at ytre rammer som antall ansatte og bygningsmassen legger rammer også for identitet. Andre viser til institusjonens alder mer generelt, og favner dermed et breiere spekter av endringsfaktorer som endrer rammene for identitet:

Vi er inne i et statusskifte der vi løper fra 'den nye institusjon' som identitet.

Perspektivet har en kollektiv innfallsvinkel der fellesskapet sees som en positiv ramme for eget arbeid. Som det vil bli vist til etter hvert under avsnittet om det å utnytte størrelse og nærhet bedre, sees kollektivet som en ramme der man finner krefter og motivasjon, i tillegg til det man finner i det fagmiljøet man opererer i til daglig.

Med bakgrunn i disse nyanseringene rundt lojalitet og fellesskapsfølelse foreslås følgende påstand lagt til den fra Gazette:

Ny:

Mulighet: Fellesskapsfølelse er en kilde til inspirasjon og motivasjon for faglig utvikling for alle grupper av ansatte. Universitetet må legge til rette for et samspill mellom tilhørighet til et lokalt kollektiv og institusjonen som helhet for å stimulere til faglig utvikling innenfor rammen av det som er Universitetets felles målsettinger.

Her kan det legges til, som enda en kommentar til Gazettes påstand (Svakhet: Ansattes lojalitet til faget er større enn lojaliteten til institusjonen.) at en sterk lojalitet til faget er forklarlig og ønskelig, og dermed en styrke, så lenge den ikke er av en slik karakter at den står i motsetning til lojaliteten til institusjonen i sin helhet.

Foreslås fjernet/erstattet:

Svakhet: Har vanskelig for å få gjennomslag for argumenter for betydningen av grunnleggende forskning både lokalt og nasjonalt

Grunnforskningens betydning lokalt og nasjonalt er en utfordring for alle universitetene. Det er ikke grunnlag for å si Universitetet i Tromsø har større problemer med dette enn de andre.

Spørsmålet som likevel kan stilles er hvorvidt Universitetet i Tromsø har anstrengt seg for å hevde grunnforskningens betydning lokalt eller nasjonalt. I VI-prosjektet har formidling først og fremst vært omtalt mer generelt. Flere mener det å sikre virksomhetens, inkludert grunnforskningens, *legitimitet* er et viktig argument for å prioritere formidling:

...det er et stort behov i omgivelsene for informasjon om hva vi faktisk driver med. Folke stiller spørsmål om forskningen er noe som kommer regionen til nytte. En sjelden gang hører vi at forskerne forteller hva de driver med, for eksempel under Forskningsdagene.

En mente at det er et paradoks at hans forskning er kjent på andre kontinenter, men ikke i landsdelen. Jeg forsker på (kulderelatert forskning), men jeg har ikke ivaretatt ansvaret med å formidle det jeg driver med.

Et annet argument er *forpliktelsen* til å formidle.

Forskningsformidling og samfunnskontakt er et pålegg fra departementet og det blir ikke godt nok fulgt opp.

Jeg skylder de som betaler lønna mi at jeg formidler videre kunnskapen jeg utvikler.

I en av gruppene ble deltakerne til slutt utfordret til å trekke fram det de mener er den største utfordringa til Universitetet i dag. To nevnte da ekstern kommunikasjon:

Jeg tror at den viktigste utfordringa er å skaffe ressurser, og samtidig legitimere for samfunnet at det er riktig å bruke mye penger på vår virksomhet. Dette er ei stor kommunikasjonsutfordring.

Kommunikasjon er viktig, særlig kommunikasjon til dem vi trenger anerkjennelse fra for å legitimere vår virksomhet. Vi må ha et bevisst forhold til hvem vi skal forholde oss til.

Disse er eksempler fra deltakere som er opptatt av formidling, dens karakter og betydning. Et viktig budskap fra samtalene kan, som vi skal komme tilbake til, være en påminnelse om at ikke alle ansatte ser forholdet til omgivelsene som viktig og dermed ikke har en betydelig interesse for formidlingsproblematikk.

Vi har vært inne på at det stilles store forventninger til Universitetet og at institusjonen av omgivelsene regionalt oppfattes som en viktig drivkraft i nordnorsk samfunnsutvikling. I den grad Universitetet ser det som viktig å ha støtte og legitimitet i regionens befolkning generelt, vil forståelsen for institusjonens forpliktelse i forhold til grunnforskning være av betydning. Å øke forståelsen for betydningen av grunnforskning i Nord-Norge kan sees som et ledd i en strategi der målet er å bidra til utvikling av regionen gjennom å styrke tilførselen av kunnskap og kompetanse til offentlig og privat virksomhet. Argumentet for å se dette i sammenheng er at en økt forståelse for viktige kjennetegn institusjonens virksomhet gjør Universitetet og dets kandidater til en mer forutsigbar og interessant samarbeidspartner i regionen.

Ny:

Mulighet: Universitetet kan gjennom kommunikasjon av grunnforskningens betydning og formidling av resultater av forskning i større grad sikre dialog med og legitimitet og støtte fra omgivelsene, særlig regionalt.

Beholdes:

Svakhet: Mangler overordnet strategi for formidling. Uklarheter om hvor ansvaret for formidling ligger.

Som under internevalueringa etterspør deltakerne i VI-prosjektet en strategi for formidling. Vi får bekreftet det internevalueringa hevder om at det er uklarheter rundt formidling hva angår for eksempel definering av innhold og ansvarsfordeling. Et eksempel er forholdet mellom vitenskapelig virksomhet generelt og formidling. Et annet er arbeidsdelinga mellom Informasjonsavdelinga, forskningsmiljøene, TMU, UB og U-vett hva gjelder formidling og samfunnskontakt generelt.

Som nevnt tidligere er det store forskjeller mellom deltakerne i prosjektet i hvor opptatt man er av Universitetets forhold til omgivelsene. Dette avspeiler seg også i hvorvidt formidling blir vektlagt. Vi har flere ganger referert til noen deltakere som mer systemkritiske. De samme var i mindre grad enn andre opptatt av formidling, med det ble nevnt at Universitetet *har* en delvis god kontakt med sine omgivelser.

De tre andre gruppene var derimot i adskillig større grad opptatt av formidling og samfunnskontakt. Som redegjort for under avsnittet om formidling av grunnforskning, var det først og fremst formidlingsplikten og behovet for *legitimitet* som ble understreket. I budskapet fra disse deltakerne ligger også at ansatte ved Universitetet på flere områder har et potensiale for å bli bedre formidlere. Et problem flere pekte på er at formidling *ikke har en plass* innenfor dagens incentiv- eller meritteringsordninger:

Det trengs styringssignaler som sier noe om hvor dette hører hjemme i pliktene våre.

Vi finner støtte for Gazettes karakteristikkk men vil utdype flere forhold rundt formidling etter hvert.

Foreslås fjernet/erstattet:

Svakhet: Mange fagmiljøer er små og mangler (gode) lærekrefter.

Ingen av informantene i VI-prosjektet har gått direkte inn på at noen fag skulle mangle gode lærekrefter. Vi kan tenke oss at det å hevde slike synspunkt kan være vanskelig eller lite aktuelt ut fra for eksempel en ærekjærhet på vegne av institusjonen eller at slik omtale av kollegaer ikke passer seg.

Det deltakerne likevel omtaler er andre negative sider ved små fagmiljø som gjør enhetene sårbare i forhold til faglig kvalitet og kontinuitet. Det ble snakket om ei gjennomstrømning av ansatte som gjør at man som "fastboende" ikke orker å investere i nye kolleger. Det ble nevnt at man mangler seniormiljø ved enkelte fag, fordi flere bruker Universitetet som karrieremessig springbrett. Det hevdes at det er prinsipielt viktig å sikre en viss størrelse på miljøene, for å forsvare et undervisningstilbud og forsikre seg mot full stans dersom noen skulle forlate. I tillegg påpeker flere at små miljø kan ha vanskeligheter med å håndtere konflikter og at størrelsen også "...kan skape lojalitetsproblemer og være komplisert i forhold til habilitet og innavl."

Disse argumenten må sees i sammenheng med at deltakerne stadig trakk fram at Universitetet har en betydelig utfordring med hensyn til det å ikke smøre ressurser for tynt ut over, en velkjent problemstilling som lenge har vært debattert ved Universitetet.

Vi foreslår derfor at Gazettes forslag modereres noe:

Ny:

Svakhet: Flere fagmiljø er små og sårbare for ansatte som sier opp eller går av med pensjon.

Foreslås fjernet/erstattet:

Svakhet: Har lyktes dårlig med å forsyne landsdelens næringsliv med arbeidskraft.

Arbos rapport (1999), slik den er omtalt i den eksterne evalueringa, hevder at Universitetet ikke har lyktes med å bringe kompetansearbeidskraft ut til næringslivet i regionen (s. 38).

Verken denne karakteristikken, påstanden om overproduksjon eller forholdet til arbeidsmarkedet generelt er i særlig grad omtalt i VI-prosjektet. Makrotall viser likevel at utdanningsnivået har økt betraktelig i landsdelen gjennom perioden Universitetet har eksistert. Vi har også gode statistikker å vise til hva angår rekruttering av for eksempel jurister, medisiner og psykologer til landsdelen.

Vi foreslår derfor at Gazettes påstand justeres noe:

Ny:

Svakhet: Universitetet har på enkelte områder ikke i tilstrekkelig grad evnet å forsyne landsdelens samfunns- og næringsliv med kompetansearbeidskraft.

Foreslås fjernet/erstattet:

Svakhet: Risikerer overproduksjon av enkelte typer akademisk arbeidskraft.

Komiteen for den eksterne evalueringa etterspurte data om den videre skjebnen til kandidater fra institusjonen under sin analyse av Universitetet. Deres konklusjoner er likevel klare og sier at Universitetet må styrke sin evne til slik samfunnskontakt. Blant tiltakene som foreslås er alumniarbeid og karrieresenter:

Komiteen anbefaler yderligere at UiTø oppretter et karrierecenter med en tæt kontakt til virksomhederne i regionen. Dette center skal fungere som en central del af den tidligere nævnte feedback loop i forbindelse med kvalitetsudviklingen af UiTø og støtte-institution for de færdige kandidater.

Komiteen hevder i oppsummeringen at Universitetet hittil har levd opp til rollen som regional motor, men at denne innsatsen nå må målrettes.

Inntrykket fra samtalene er at deltakerne mener Universitetet i stor grad har lyktes med å ta et ansvar for utviklinga i landsdelen generelt, i tråd med konklusjonen i den eksterne evalueringa. Som det ble sagt i en av gruppene: "I stor grad gjør Universitetet mye for å ta i bruk lokal kompetanse" og "Universitetet i Tromsø er en samfunnsrelevant institusjon."

I motsetning til komiteen for eksternevalueringa, omtaler deltakerne i VI-prosjektet i mindre grad institusjonens samfunnsansvar i forhold til utdanning og arbeidsmarked. Denne differensieringa av landsdelsrelevans omtales i *Universitetet i Tromsø 25 år*. Fulsås peker på at landsdelsargumentet forut for etableringen av institusjonen først og fremst siktet til utdanningssida av virksomheten. I løpet av Universitetets etablering ble landsdelsargumentet utvida til "...i minst like stor grad å gjelde forskning og service som utdanning." (s. 143). Observasjonene fra VI-prosjektet peker i retning av at denne måten å definere sin rolle overfor landsdelen i dag står sterkt blant ansatte. Ansvar et overfor landsdelen understrekes først og fremst i forhold til forskning, men også profesjonsutdanningene.

Universitetets evne til å forsyne landsdelen med relevant kompetanse (god forsyning uten former for overproduksjon) avhenger, slik eksternevalueringa peker på, av dialog med omgivelsene:

Dette center (karrieresenteret) skal fungere som en central del af den tidligere nævnte feedback loop i forbindelse med kvalitetsudviklingen af UiTø og støtte-institution for de færdige kandidater.

Forholdet mellom utdanningsinstitusjoner og arbeidsmarked må likevel i prinsippet sies å være kjennetegnet av den mangelen på forutsigbarhet som ligger i arbeidsmarkedets

framtidige kompetansebehov. Risikoen Gazette sikter til i sin påstand er derfor i like stor grad et kjennetegn ved forholdet mellom utdanning og arbeidsmarked som et kjennetegn ved Universitetets funksjonalitet i forhold til arbeidsmarkedet.

Vi foreslår derfor at Gazettes påstand erstattes av følgende karakteristikkk:

Ny:

Mulighet: Universitetet bør styrke dialogen med arbeidsmarkedet, særlig regionalt.

Fordi dialog med arbeidsmarkedet spesielt ikke kan sees isolert fra samfunnskontakt generelt, vil vi med det samme se nærmere på spørsmålet om samfunnsrelevans. Vi har vært inne på kontakten med arbeidsmarkedet under diskusjonen om kommunikasjon av grunnforskningens betydning regionalt. Her ble det argumentert for at slik kommunikasjon også har betydning for kontakten mellom Universitetet og arbeidsmarkedet i regionen. I avsnittet som følger vil vi først se nærmere på hva som ligger i det å være samfunnsrelevant.

Samfunnsrelevans er en omfattende betegnelse i seg selv og krever presiseringer. Flere ansatte gir uttrykk for at samfunnsrelevansen i større grad må tas på alvor. Men hva er det å være relevant og hvilke deler av samfunnet skal virksomheten være relevant for? Samfunnsrelevans handler også om hvem som skal definere relevansen – er det Universitetet som kritisk institusjon, aktører i omgivelsene med kapital, makt og innflytelse eller er relevansen i seg selv former for samspill mellom Universitetet og dets omgivelser?

En av representantene i Universitetsstyret har i høst hevdet at hun har:

...en oppriktig tro på at all aktivitet ved Universitetet har en form for relevans. Dette relevansebegrepet må vi holde høyt. For eksempel må det også kunne gå an å hevde at nysjerrighetsbasert forskning er samfunnsnyttig.

Selv foreslår hun i denne sammenheng konkrete måter å organisere et samspill mellom Universitetet og arbeidsgivere i landsdelen.

Forpliktelsene til å etterkomme regionale behov er i følge eksternevalueringa ikke uproblematisk for Universitetet:

Dette skisma mellom på den ene side presset fra omgivelsene for opprettelsen af nye uddannelser som svar på regionale behov og politiske satsninger og på den anden side nødvendigheden af intern prioritering af det allerede eksisterende er efter komitéens vurdering kerneproblemet i den situation som universitetet i øjeblikket befinder sig i.

Komiteen mener konsolidering og prioriteringer av det eksisterende bør ha prioritet for Universitetet i tida som kommer. Deltakerne er først og fremst opptatt av landsdelen når det er snakk om hvilke *deler* av omgivelsene institusjonen skal ha relevans for. Men det må legges til at, som referert til i avsnittet om beliggenhet, naturgitte forutsetninger og profilering, så deler flere ansatte den meninga at konsolidering og prioritering av *kvalitet* bør ha prioritet. Dette siste er i seg selv ikke et argument mot at institusjonens har et skjebnefellesskap med landsdelen. Det er heller en tro på at det å sikre en høy internasjonal standard ved virksomheten må ha høyere prioritet for at institusjonen skal kunne spille sin rolle i det samme skjebnefellesskapet.

Vi kan likevel stille spørsmål ved om dette er forenlig med tanke på arbeidsmarkedets behov. Som en illustrasjon kan det nevnes at en av landsdelens høgskolerektorer nylig hevdet at det

landsdelen trenger er ikke doktorer, men folk med skikkelige høgskoleutdanninger. Dersom Universitetet satser på å sikre kvalitet i forskning framfor forsterka relevans av utdanningene, kan det hevdes at det først og fremst betyr en satsing på å utvikle høykompetansebedrifter i randsonen rundt Universitetet. I den grad noen satser strategisk bevisst på ei slik utvikling, samtidig som de ser et skjebnefellesskap med landsdelen, ligger det en viss sentraliseringstenkning bak, basert på ei tru på sterk regionalisering innenfor landsdelen. Et spørsmål er derfor hvordan Universitetet i Tromsø stiller seg til dette siste spørsmålet. Fulsås (1993) refererer til liknende diskusjoner under etableringen av Universitetet, der spørsmål om forholdet mellom kvalitet og relevans ble tatt opp (s. 144). Fulsås refererer blant annet til Hjort i denne sammenheng:

”Etter min erfaring forholder det seg ofte slik at kvalitativt god forskning ikke beskjeftiger seg med viktige nok problemer, og på den annen side er viktig forskning ofte ikke god nok. Det må være et mål å rette på dette...”

Institusjonens ansvar overfor det internasjonale samfunnet er så å si ikke nevnt av deltakerne i VI-prosjektet. Unntaket fantes i én av gruppene, som viet internasjonalisering mye oppmerksomhet. Gruppen diskuterte hva som ligger i det å internasjonalisere. Fra Jur.fak ble det fortalt om samarbeidsavtaler med for eksempel Arkhangelsk som innebærer undervisning i russisk rett i Tromsø:

Det berettiger vår samfunnsoppgave og bidrar til å gi oss et preg av breddeuniversitet. Dette kan på sikt være et bidrag til nordnorsk næringsliv i forhold til samarbeid med Russland, for eksempel i forhold til kontraktsetablering.

Flere av deltakerne er eller har vært i former for internasjonalt samarbeid som har slike utviklingsaspekt, men har likevel ikke trukket fram slike sider i beskrivelsene av Universitetet. Dette kan ha med tilfældigheter å gjøre. Vi legger likevel merke til at bevisstheten generelt ikke er høy om at Universitetet skulle ha slike internasjonale forpliktelser som en del av sitt oppdrag.

Det ble også nevnt at vi framover i større grad bør rette oppmerksomheten mot samfunnskontakt og landsdelsrelevans:

Det er en økende tendens til at man forsker der man selv opplever at man kan være god. Landsdelsrelevansen kan gå tapt med et slikt fokus.

Det henvises her til et utgangspunkt og en tradisjon som står i fare for å miste sin kraft. Flere har i andre sammenhenger hevdet at samspillet med landsdelen har tapt seg over tid, som for eksempel Jacob Meløe i sin omtale av praktisk filosofi og praksiskravet ved fiskerikandidatutdanninga (i *Universitetet i Tromsø – glimt fra de første 30 år*).

En annen gruppe trakk fram at det ligger viktige muligheter for Universitetet nettopp i det å øke samfunnsrelevansen og i større grad samspille med omgivelsene, og kom med følgende positive budskap:

Universitetet i Tromsø er lite, men jeg tror folk i regionen er klar over at vi har et universitet vi kan stille krav til, sa en. Dette gjenspeiles faktisk i våre holdninger.

Landsdelsrelevansen er ellers omtalt i flere sammenhenger i dette dokumentet, blant annet i avsnittet som omhandler utradisjonelle og alternative sider ved forskning og undervisning. Vi viser også, som nevnt, til avsnittet om beliggenhet, naturgitte forutsetninger og profilering.

Vi vil ut fra dette legge til følgende påstander om Universitetet:

Ny:

Svakhet: Bevisstheten og kunnskapen om Universitetets ansvar i forhold til deler av omgivelsene, regionalt, nasjonalt eller internasjonalt er varierende blant ansatte.

Ny:

Mulighet: Bevisstheten i de ulike fagmiljøene rundt samfunnsrelevans bør økes og miljøene bør i større grad ha fokus rettet utad i forhold til region og landsdel.

Beholdes:

Svakhet: Studietilbud og yrkesmuligheter er for dårlig kommunisert til potensielle studenter både lokalt og nasjonalt.

Vi har en begrensa tilgangen på data om Universitetets evne til å kommunisere hva universitetsutdanning i Tromsø er og gir. Noe kunnskap får vi gjennom Opinons undersøkelse fra 2002. Informasjon om bredden i og yrkesrelevans ved studietilbudet har ikke nådd godt nok ut til utdanningssøkende i Nord-Norge, sier denne undersøkelsen, som er gjort blant 800 nordnorske søkere til Samordna opptak. Også samtaler med ungdom i byen gjennom VI-prosjektet bekrefter dette, selv om det må understrekes at disse samtalene har vært av et så begrensa omfang at det ikke egner seg til å bekrefte eller avkrefte et slikt forhold.

Erfaring fra arbeid med studentrekruttering og veiledning ved Universitetet tyder på at sentrale kommunikasjonsutfordringer, både nasjonalt og regionalt, er å få fram budskapet om yrkesrelevansen ved og bredden i studietilbudet.

Foreslås fjernet/erstattet:

Svakhet: Universitetet oppleves utenfra som lukket og næringslivsfiendtlig.

Gjennom prosjektet er det intervjuet et begrenset antall eksterne personer, og disse er mer eller mindre direkte i sin kritikk av Universitetet som for lukket overfor regionalt næringsliv. De to som hevdet dette sterkt, mente noe av problemet ligger i at Universitetet for ofte venter at selve *initiativet* til samarbeid skal komme fra næringslivet selv. Kritikken om at Universitetet i for liten grad samarbeider med og bidrar til å utvikle regionalt næringsliv kjenner vi igjen fra media.

Samtlige grupper i VI-prosjektet har hevdet at åpenhet og former for nærhet kjennetegner Universitetet. Begge begrepene benyttes av deltakerne til ikke bare å beskrive interne anliggender, men også kontakten mellom Universitetet og omgivelsene.

Kunnskap om samfunnets oppfatninger av Universitetet er ikke systematisk utviklet, ei heller kunnskap om næringslivets oppfatning av institusjonen. Slik kunnskap kan være nødvendig som grunnlag for å kunne støtte virksomheten gjennom strategisk kommunikasjon.

Vi foreslår derfor at Gazettes påstand justeres noe:

Ny:

Svakhet: Universitetet oppleves utenfra som lukket og ikke tilstrekkelig næringslivsorientert.

Hvilke utfordringer og muligheter står Universitetet i Tromsø ovenfor?

I del to av Gazettes forslag til situasjonsbeskrivelse foreslår byrået utfordringer og muligheter som kjennetegner Universitetet i Tromsø sin virksomhet per i dag:

Utfordringer²

- Ansattes opplevelse av redusert medvirkning kan gjøre det vanskeligere å få oppslutning om institusjonen og overordnede strategier.
- Manglende omsorg for institusjonens egenart har svekket profilen i forhold til andre universiteter
- Sentralisering og utflytting truer universitetets eksistensberettigelse på lang sikt.
- Kvalitetsreformen stjeler tid og oppmerksomhet. Finansieringsmodellen kan redusere inntektene.
- Geografisk avstand og reisekostnader er til hinder for politisk påvirkning og faglig kontakt og samarbeid.
- Oppfatningen om at UiTø er et subsidiert universitet kan undergrave politisk støtte.
- Universitet er lite og sårbart for nedskjæringer.
- Faglig ansatte møter for få krav til faglig kvalitet og produksjon – dette kan skade institusjonens omdømme.
- Lite profilerte fagmiljøer gjør det vanskelig å rekruttere og holde på dyktige fagfolk. Universitetet i Tromsø kan tape ytterligere når eldrebølgen i academia øker konkurransen om de beste.
- Andre universiteter og høyskoler profilerer seg på universitetets kjernekompetanse.
- Unge i landsdelen har utferdstrangen og søker mot sør. Tradisjonen for akademisk utdanning er fremdeles svakere i nord.
- Avstand og klima er en terskel for utdanningssøkende fra sør.
- Formidlingsaktiviteten prioriteres ned av forskere og ledelse. Hindrer muligheter for strategisk bruk av forskningsresultater i profilering av universitetet.
- Næringslivet er skuffet over universitetet og søker andre samarbeidspartnere.
- Næringslivets krav om matnyttighet i forskning og utdanning truer institusjonens egenart.

Muligheter

- Økonomiske nedskjæringer kan gjøre organisasjonen mer endringsvillig. Blir mer kreative på å finne alternative kilder og samarbeidspartnere. Større frihet til å disponere egne midler.
- Modernisere organisasjon og styringsmodeller. Oppmuntre og belønne initiativ nedover i organisasjonen.
- Etablere faglige og sosiale fora (Faculty Club, Alumni-organisasjon) for å styrke det faglige og politiske samholdet.
- Stille større krav til forskerne og bruke insentiver mer aktivt (reisemidler, forskningsfri) for å heve kvaliteten på forskning.
- En tydeligere tverrfaglig profil kan virke tiltrekkende på forskere og samarbeidspartnere.
- Satse mer på samfunnsrelevans og nye grupper (EVU) i utdanningstilbud og forskning.
- Slå sammen små enheter til færre og større.

I diskusjonen som følger kommenteres hvert av forslagene til karakteristikker fra Gazette, og noen foreslås fjernet eller erstattet av andre beskrivende utsagn.

Beholdes:

Utfordring: Ansattes opplevelse av redusert medvirkning kan gjøre det vanskeligere å få oppslutning om institusjonen og overordnede strategier.

Flere ganger tidligere i dette dokumentet er det, med referanse til evalueringene og prosjektet, vist til en endring over tid som gjør at vi kan stille spørsmål ved den medvirkning ansatte har eller opplever å ha. I tillegg er det pekt på at ansatte ikke har oversikt over sentrale prosesser. Disse er to sider av samme sak, og argumentasjonen peker i retning av Gazettes konklusjon om at ansatte opplever redusert medvirkning.

I den grad overordnede strategier blir utydelige for ansatte må det sees som et hinder for oppslutning om ikke bare felles tiltak for institusjonen, men også fellesskapsfølelse. Kunnskap om de sentrale prosessene og bakgrunnen for dem er en forutsetning for å kunne oppnå forståelse og støtte internt. I sum går denne argumentasjonen ut på at intern

² Gazette betegner utfordringer som ”trusler” i sin rapport.

kommunikasjon henger sammen med demokrati og fellesskapsfølelse, som diskutert tidligere i dokumentet.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Manglende omsorg for institusjonens egenart har svekket profilen i forhold til andre universiteter

Det er en entydig oppfatning blant deltakerne i VI-prosjektet om at Universitetet har mistet mye av sin egenart. Dette har vi vist til tidligere når vi har diskutert ønsket om sterkere prioriteringer og profilering og mangel på fellesskapsfølelse. Hvorvidt profilen er svekket i forhold til andre norske universiteter er derimot ikke omtalt i prosjektet eller i evalueringene.

Vi foreslår en endring av Gazettes påstand til følgende:

Ny:

Utfordring: Manglende oppmerksomhet om institusjonens egenart har svekket Universitetets profil.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Sentralisering og utflytting truer universitetets eksistensberettigelse på lang sikt.

I sentralisering ligger alltid spørsmålet om sentralisering til *hva*. I norsk sammenheng sikter betegnelsen ofte til vekst i det sentrale Østlands-området, på bekostning av sørlige, vestlige og nordlige regioner. Vi forutsetter at Gazette sikter til en slik sentralisering og utflytting til disse områdene. I så fall er dette et spørsmål om en, over tid, generell svekkelse av Nord-Norge, som til slutt truer selve berettigelsen til Universitetet. Dette perspektivet er ikke framme hos deltakerne i VI-prosjektet. Eksistensberettigelsen blir hevdet å ligge i *felles interesser* institusjonen har med Nord-Norge. Det at Nord-Norge er i et slikt fellesskap med Universitetet må kommuniseres bedre eksternt og internt, for å sikre institusjonens legitimitet på sikt. Sentralisering til det sentrale Østland er et argument *for*, og ikke en trussel *mot*, berettigelsen av å ha et universitetet her, slik det har vært hevdet allerede fra starten av.

En aktuell problemstilling for Universitetet er hvordan institusjonen stiller seg til den sentraliseringen som finner sted *innenfor* regionene. Hvor mange og hvor sterke regionale sentra trengs for å sikre landsdelen på sikt? Allerede i navnet representerer Universitetet i Tromsø kjempen og storebroren i Nord-Norge i så måte, nemlig byen Tromsø. Dette utgjør et bakteppe for kommunikasjon Universitetet har med aktører utenfor byen. En avveining for Universitetet ligger i balanseringene av hensynet til lokale og regionale interesser. Et spørsmål er på hvilke punkt byens og Universitetets langsiktige mål sammenfaller.

Vi foreslår følgende erstatning for Gazettes påstand:

Ny:

Utfordring: Universitetets felles interesser med Tromsø som regionalt senter må avveies i forhold til de felles interesser institusjonen har med landsdelen som helhet.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Kvalitetsreformen stjeler tid og oppmerksomhet/ Finansieringsmodellen kan redusere inntektene.

Deltakerne i VI-prosjektet beklager i mindre grad belastningen med å forberede reformen, men har fokus på langsiktige konsekvenser av den. Man stiller seg kritisk til blant annet undervisningsspress og tidsspress generelt i tida som kommer. Reformen handler sånn sett om et annet og mye omtalt fenomen: undervisning stjeler, sammen med formidling og administrasjon, tida fra forskning.

Forventninger om utvikling, effektivisering og økt samfunnsrelevans er rettet mot Universitetet. I dette bildet inngår kvalitetsreformen og finansieringsmodellen. Konkurransesituasjonen tilspisses, det stilles krav om samfunnsrelevans, formidling og kommersialisering og om utvikling av etter- og videreutdanningstilbud.

Innenfor VI-prosjektet har ansatte direkte og indirekte beskrevet sosiale og kulturelle begrensninger Universitetet har i seg i møtet med disse forventningene. Et spørsmål er hvordan ansatte møter de nye utfordringene som rettes mot institusjonen. Hvilke oppfatninger har ansatte av hva som forventes, hvordan ser de sin egen rolle i utviklingen og hva ser de som prioritert i sitt eget arbeid? Mange og sterke forventninger til utvikling rettes mot virksomheten samtidig. Oppfatninger, forventninger, status og prioriteringer sier noe om hvilken sosial og kulturell kapasitet institusjonen har for å komme nye utfordringer i møte. De følgende avsnitt omhandler dette.

Undervisning

Deltakerne i VI-prosjektet har igjen og igjen påpekt at Universitetets styrke er kvaliteten på den undervisninga vi driver. Egenarten til et universitet, til forskjell fra høyskoler, skal være at undervisninga er basert på forskning, der kvalitet i forskning vil bidra til kvalitet i undervisninga. Men i hvilken grad er det grunnlag for å hevde at Universitetet prioriterer kvalitet i undervisning?

Ikke uventet hevdes det at undervisning er en aktivitet med lavere status enn forskning. Undervisning beskrives som ett av flere onder som spiser opp forskningstid: "Forskning blir hele tiden en salderingspost", sier flere. I det hele tatt framstilles undervisning i stor grad som et problem. Både at incentivordningene er "...ekstremt orientert mot internasjonal forskningspublikasjon" og at undervisning ikke er meritterende hevdes å svekke ansattes engasjement for denne sida av virksomheten. Med referanse til sammenslåing med høyskolen mente én at "Kampen står mellom forskning og undervisning".

Noen informanter hevder likevel at studentkontakten i undervisningssituasjonen er en vesentlig kilde til kunnskapsutvikling for faglig ansatte, at "nye, friske hjerner" skjerper en som fagperson og at "Forskning og studenter går som hånd i hanske".

Den "problematiske" undervisning er ikke vanskelig fordi den er uviktig, men det er *den* som stjeler tid. Det er utenkelig å se forskningen som noe som stjeler tid fra undervisningen. Retorikken er i seg selv et uttrykk for den status, prioritet og verdi undervisning har ved Universitetet, og dermed hvilke aktiviteter som sees som mest verdifull og statusgivende.

Bredere bruk av stillingsspekteret har vært nevnt som et mulig tiltak både i forhold til "senior- og juniorpolitikken" den siste tida. Noen deltakere har foreslått å ansette yngre faglig ansatte som universitetslektorer og å gi enkelte eldre forskere som ikke lenger er produktive forskere, økt undervisningsbelastning. I begge tilfeller er hensikten å frigjøre tid til forskning for andre. Statusforskjellene mellom forskning og undervisning må tas i betraktning før slike tiltak iverksettes. Bruk av rene undervisningsstillinger som en del av en policy (senior – og

juniorpolitikk) vil kunne forsterke eksisterende statusmønster. Spørsmålet er om man er tilfreds med en slik statusmessig ubalanse mellom ulike aktiviteter knyttet til fagstillinger innenfor institusjonen og er villig til å ta de negative personal- og arbeidsmiljømessige konsekvensene. I tillegg kommer konsekvensene for undervisningskvalitet.

I samtalene i prosjektet ble det referert til "én-generasjons-universitetet" som et problem, der "...vi i vår aldersgruppe (50+) holder på våre stillinger", noe som igjen gjør det vanskelig "...å gi stillinger til unge krefter." I dette generasjonsproblemet ligger et spørsmål om fordeling av makt mellom generasjoner. Hvem skal få lov til å prioritere hva?

I den grad definisjonen av god forskning er knyttet til enkeltforskeres innsats, og ikke hele fagmiljøers resultater, vil dette være et hinder for disse miljøene i det å imøtekomme mangfoldet av utfordringer som rettes mot Universitetet. I den grad definisjonen av et vellykket karriereløp er begrenset virker også dette som et slikt hinder. Et miljø har i prinsippet mulighet til å fordele utfordringer med utgangspunkt i enkelte ansattes talent og karriereløp.

Én hevdet at tesen om forskningsbasert undervisning hindrer Universitetet i å utvikle alternative karriereveier for faglig ansatte:

Vi (universitetene) skal drive forskningsbasert undervisning, som de eneste institusjonene i landet. Svakheten er at dette lett blir ei tvangstrøye. Noen er god på forskning mens andre er god på undervisning... (...) Men når målet er å bli professor, da må du forske. Vi har ikke karriereveier på undervisning. I det hele tatt skulle vi hatt mer varierte karriereveier for alle.

Spillerom for alternative karriereveier betyr i denne sammenheng å heve statusen til det å undervise. Det vil gjøre innsats i undervisningssammenheng til en reell alternativ karrierevei. Å gi styringssignaler til miljøene om bredere bruk av stillingsspektret åpner ikke reelt sett for slike alternative karrierevei i systemet. Det vil kreve at det settes i gang tiltak parallelt for å heve undervisningens status.

Det blir satt en verdistandard om at forskning er fremst. Holdningene må endres. Vi må se hvordan vi kan anerkjenne undervisning.

Jeg får lyst til å spisse det som sies. Vi kan jo her i Tromsø gjøre det dristige å si at undervisning kvalifiserer til toppstilling.

Flere har hevdet at universitetets særegenhet, til forskjell fra høgskolene, er at undervisningen er forskningsbasert. Diskusjonene i gruppene forteller oss at det er uklart hva det innebærer. Noen kaller det for "bløff", så lenge bare en liten prosentandel av undervisningen er basert på egen forskning. Andre vil hevde at forskningsbasert undervisning på lavere grad uansett er basert på andres forskning. Dette siste ser det ut til å være en viss enighet om, selv om vi kan regne med at dette varierer mellom fagenes natur.

Men at forskningsbasert undervisning skulle være en bløff så lenge man ikke underviser utenfor sitt eget forskningsfelt, det er det uenighet om. Både miljøtilhørighet og forskererfaring hevdes av flere å være kriterier som gjør at normen om forskningsbasert undervisning oppfylles:

Det er ikke uten betydning at undervisning gis av en som har erfaring som forsker.

Det vesentlige er et miljø som er kritisk til egne og andres erfaringer. Miljø er viktig. Vi kan ha folk som bare underviser, men de må være i et miljø hvor det drives forskning.

For at det statusmessige forholdet mellom forskning og undervisning skal kunne håndteres, må det klargjøres hvordan Universitetet ønsker å definere forskningsbasert undervisning. Dette er ikke klart for de ansatte i dag, selv om mange har klare meninger om hvordan det burde vært definert. Oppsummeringsvis kan vi si at det er to innfallsvinkler til å møte denne utfordringen. Den ene er individualistisk orientert, der forskningsbasert undervisning defineres i forhold den enkelte ansattes forskningsfelt. Den andre ser oppgaven som et kollektivt anliggende.

Ny:

Utfordring: Universitetet må forholde seg til forskningsbasert undervisning som et ledd i den særegne kvalitet undervisning ved institusjonen skal kjennetegnes ved.

Entreprenørskap

En av gruppene snakket om hvordan ansatte som driver med næringslivskontakt, kommersialisering og innovasjon møter skepsis og motstand i egne miljøer. Én hevdet at det eksisterer en form for "næringslivstrakkasering" ved Universitetet. Fra ansatte som jobber innenfor kommersialiseringsfeltet har det tidligere vært nevnt at det kan være vanskelig å få gjennomslag i aktuelle miljø og knytte kontakter for å øke slik aktivitet. Forståelsen for kommersialisering og patentering er hevdet å være liten. En av informantene som jobber på tvers av miljøene bekrefter at faglig ansatte forteller at de føler seg uglesett i eget fagmiljø når de skaffer ekstern finansiering og jobber for kommersialisering, som er to aktiviteter som ofte følger hverandre.

En annen diskusjon som går i flere miljøer er hvorvidt man har en god nok kontroll av biarbeid og –inntekt blant faglig ansatte. Flere deltakere i VI-prosjektet har uttrykt ønske om en større kontroll av slik aktivitet, for på den måten å hindre at ansatte oppfatter systemet som urettferdig. Det ble understreket at dette må skje i forhold til alle enhetene samtidig. Det er vanskelig å gjøre inngripen i slike sensitive forhold for ledelsen lokalt ved én enhet så lenge andre enheter ikke går igjennom og retter opp sin praksis samtidig.

Et spørsmål er om det er kultur for ulike former for entreprenørskap innenfor Universitetet. Når nye oppgaver skal løses, eller gamle oppgaver på en nye måte, kan det utfordre en eksisterende oppfatning av forskerrollen, av hva som er en aktverdig utførelse av jobben som faglig ansatt. Roller har med forventninger å gjøre, og forskerrollen omhandler derfor hva som forventes av en forsker, hva forskeren forventer av seg selv og hva han eller hun oppfatter at andre forventer av en forsker. Som omtalt tidligere under avsnittet om undervisningens status, er forskerens status i stor grad knyttet opp mot strenge standarder om publisering og evalueringsordningene som er under utbredelse. Når vi i høst har hørt ansatte ved Universitetet omtale kollegaer som er aktive formidlere som "linselus" og entreprenører av ulike slag som "springere og opportunist", så er det gjerne med referanse til hva han eller hun egentlig har publisert de siste årene.

På samme måte som utviklinga av Universitetet kan fordre at vi tenker alternative karriereveier i forhold til undervisning og forskning, kan vi tenke oss at det trengs et utvidet rom for å definere forskerrollen i forhold til nye krav til Universitetet, som igjen krever nye forskerroller. Også på dette punktet kan det være en løsning, som innenfor forskningsbasert undervisning, å finne kollektive løsninger, det vil si løsninger via kollektiv arbeidsdeling innenfor miljøene.

Forbilder

Alternative karriereveier gjelder også de utenfor universitetet. En informant hevder at mange miljøer ved Universitetet mangler alternativ til forskeren som forbilde, både ovenfor studenter og ansatte. I den grad dette er tilfellet kan det være til hinder for institusjonens interesse for å legge til rette utdanninger med tanke på yrkeskarrierer utenfor Universitetet. Det kan også være til hinder for institusjonens interesse for å kommunisere kompetanse og yrkesrelevans for egne kandidater til omverdenen. I tillegg kan ensidig fokusering på forskertilværelsen som det eneste og beste karrieremålet legge demper på studenters ønsker om å påbegynne eller fullføre utdanninger ved Universitetet eller velge Universitetet som arbeidsplass.

Hvorvidt det finnes en kultur som idealiserer karrieren som forsker vil variere mellom avdelingene og enkeltindivider vil ha ulike oppfatninger av dette. Flere av de involverte i VI-prosjektet har hevdet at de ser det å hevde forskerens og forskningens status som viktig i sosialiseringen av studenter og ansatte. Vi oppfatter at variasjonene fra dette mønsteret først og fremst finnes ved jur.fak, med.fak, NFH og hum.fak. Jur.fak har et sterkt fokus på praksisfeltet. Med.fak jobber for at medisinerutdanninga skal relateres til alternative rollemodeller som for eksempel også inkluderer distriktspraksis. NFH har et visst fokus på karriereveier i fiskerinæringa. Hum.fak har i alle fall tidligere holdt læreryrket høyt, som en viktig alternativ karrierevei for sine kandidater. I forhold til disse spørsmålene stiller sentra som PLP og U-vett i en særstilling.

For noen fagmiljø skal det sies at konkurransen med andre potensielle arbeidsgivere krever av miljøene at de framhever verdier som ligger til forskningen og forskerkarrieren. Dette gjelder etter det vi ser først og fremst fagområder der privat næringsliv den siste tiden har betalt kandidatene betydelig bedre enn det Universitetet kan. Et eksempel her er jusutdanninga.

Det har også vært nevnt at Universitetet ved rekruttering til fagstillinger bør åpne for å vektlegge former for realkompetanse, det vil si arbeidserfaring fra andre deler av samfunns- og næringsliv, i tillegg til ren vitenskapelig erfaring. Argumentet er at dette vil være et positivt bidrag til institusjonens samfunnskontakt, bringe nye perspektiver inn i miljøene og bidra til kreativitet. Blant de mer radikale forslagene er i så måte det å lønne fagansatte i bare ni måneder per år.

Oppsummering av kommentarer til Gazettes karakteristikker angående kvalitetsreform og finansieringsmodell: Gazettes forslag, som har vært utgangspunkt for analysen av status og alternative karriereveier, trekker fram to viktige utfordringer for Universitetet. Disse er kvalitetsreformen og finansieringsmodellen. Analysen som her er gjort tar utgangspunkt i et bredere spekter av utfordringer Universitetet står overfor. Finansieringsmodellen er ikke videre kommentert i analysen, men utgjør en grunnforutsetning som fordrer at institusjonen tar et mangfold av utfordringer som en i større grad autonom og produksjonsavhengig virksomhet. Vi foreslår at Gazettes forslag erstattes med følgende karakteristikkk:

Ny:

Utfordring: Nye utfordringer om samfunnsrelevans, formidling og effektivisering setter universitetskulturen på prøve med hensyn til prioritering av arbeidsoppgaver og rolleoppfatninger blant ansatte.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Geografisk avstand og reisekostnader er til hinder for politisk påvirkning og faglig kontakt og samarbeid.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Oppfatningen om at UiTø er et subsidiert universitet kan undergrave politisk støtte.

Disse to påstandene fra Gazette henger tett sammen. Utfordringene som følger av geografisk beliggenhet er mange. Avstanden er ikke minst en utfordring i forhold til nasjonale media og premissleverandører på Stortinget, i departementene og i Forskningsrådet.

Kommunikasjon av de særlige utfordringene beliggenheten gir er en spesiell utfordring for Universitetet. Oppfatningen om at all virksomhet i Nord-Norge er sterkere subsidiert er et vanskelig utgangspunkt for å kommunisere slike budskap. En politiske stemningsendring i løpet av de siste tyve årene har svekket legitimiteten til distriktpolitisk argumentasjon. Også innenfor landsdelen er det skepsis til en slik tenkemåte, noe deltakere innenfor og utenfor Universitetet har gitt uttrykk for i VI-prosjektet. Det er et ønske om å forlate alt som lukter av offentlig "puter-under-arman-sying", slik at landsdelen kan framstå som "sjølbærganes" i en global kapitalistisk sammenheng. Dette er noe av bakgrunnen for den kritikken som er rettet mot å opprette et nordnorsk forskningsfond. Når ledende figurer i Tromsø, innenfor og utenfor Universitetet, ytrer slik skepsis, er det til en viss grad basert ikke på motstand mot selve fondet, men frykten for de kommunikasjonsmessige konsekvensene et slikt fond kan gi.

Når det gjelder faglige kontakter er problemstillingen noe annerledes. Flere deltakere i prosjektet har hevdet at Universitetet er spesielt avhengig av å forholde seg til internasjonale fagmiljø. Det ligger en risiko i å feste blikket på Oslo i en faglig sammenheng, der internasjonal vitenskapelig nivå er standarden. Ordningen med forskningsfri er derfor av stor viktighet for denne institusjonen, i den grad man gir ansatte økonomisk mulighet til å gjennomføre slike opphold.

Vi foreslår at Gazettes to påstander erstattes av følgende to karakteristikker:

Ny:

Utfordring: Universitetet i Tromsø har problemer med å nå fram til media og premissleverandører i hovedstaden med argumentasjon.

Ny:

Utfordring: Universitetet i Tromsø må arbeide offensivt for å etablere faglige internasjonale kontakter.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Universitet er lite og sårbart for nedskjæringer

Denne påstanden fra Gazette må sees i sammenheng med Universitetets sårbarhet generelt, som grunner i størrelsen. Selv om Universitetet ikke er en liten utdanningsinstitusjon, sammenliknet med høgskolene, så dekker Universitetet flere fagfelt og er avhengig av en relativt høy aktivitet på forskningssiden for å opprettholde statusen som universitet. Det er derfor kombinasjonen av kvalitative krav til Universitetet, og dets omfang, eller kvantitet, som til sammen gjør institusjonen spesielt sårbar.

Tidligere har vi omtalt sårbarheten i små fagmiljø i forhold til antall ansatte. Dette er en konsekvens av institusjonens størrelse som også påvirker finansieringen. Skulle for eksempel undervisningstilbudet ved et institutt bli uforutsigbart, så vil det være uheldig i forhold til rekruttering og gjennomstrømmning av studenter. Skulle et miljø mangle en seniorstab kan det være uheldig i forhold kvalitetsnivået i forskningen. Slike faktorer påvirker i dag finansieringen. Vårt inntrykk er at ansatte er opptatt av slike former for finansiell sårbarhet. Som tidligere omtalt må dette sees i sammenheng med deres bekymring for faglig spredning og mangel på prioriteringer.

Det kan også sies slik at beliggenheten gjør Universitetet mer sårbart for nedskjæringer. Med en lavere grad av spredning av økonomiske og faglige ressurser på fag og enheter, ville det bli tydelig at det er omgivelsene til denne institusjonen som først og fremst gjør den sårbar. Av våre omgivelser følger at vi har en mindre tilgang på privat kapital og på kvalifisert arbeidskraft. Som også den eksterne evalueringa peker på, så utfordrer dette Universitetet til å fokusere på personalpolitikk og rekruttering av ansatte i større grad enn våre konkurrenter. Det utfordrer også institusjonen med tanke på å finne alternative strategier for å sikre andre former for finansiering framover.

Vi foreslår derfor følgende karakteristikkk av Universitetet, som en erstatning for påstanden fra Gazette som her er kommentert:

Ny:

Utfordring: Beliggenheten gjør, sammen med en indre spredning av ressurser mellom miljøer, institusjonen spesielt sårbar for nedskjæringer.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Faglig ansatte møter for få krav til faglig kvalitet og produksjon – dette kan skade institusjonens omdømme

Vi kan ikke se at det finnes belegg for denne påstanden. Ordningene for krav til faglig kvalitet og produksjon er jevnt over likt for alle norske institusjoner. Derfor kan man ikke hevde at dette i nasjonal sammenheng svekker Universitetets konkurranseevne. Norske utdanningsinstitusjoner har i stor grad den samme utfordringa som Universitetet i Tromsø til å sikre sitt omdømme når det gjelder krav man stiller til ansatte.

Spørsmålet om krav til faglig ansatte er diskutert i begynnelsen av dette dokumentet, der tid og rom for forskning, samt regulering av adferd, er omtalt. Vi foreslår derfor at denne påstanden fjernes.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Lite profilerte fagmiljøer gjør det vanskelig å rekruttere og holde på dyktige fagfolk

Som vist til under tidligere avsnitt, gjør beliggenheten at Universitetet har særlige utfordringer i forhold til rekruttering av ansatte. En utfordring vi da refererte til var, med referanse til den eksterne evalueringa, personalpolitikk, men også rekrutteringstiltak. Blant slike vil profilering av fagmiljøer komme inn.

Vi stiller spørsmål ved hvorvidt Gazette har rett i at mangel på profilering av fagmiljøene spiller en rolle for å holde på dyktige fagfolk. Denne effekten er slik vi ser det mer indirekte. En indirekte sammenheng er at profilering har effekt på rekruttering, og dermed styrking og opprettholdelse av fagmiljøet man allerede er i. En annen indirekte effekt er at profilering er et virkemiddel for å høyne statusen til fagmiljøet. Sett på denne måten kan profilering ha betydning for karriere, stolthet og trivsel.

Innenfor VI-prosjektet har profilering vært omtalt flere ganger, men ikke spesielt i forhold til rekruttering av ansatte. Det som først og fremst har vært trukket fram av betydning for rekruttering er nettverk og individuell oppfølging, og endringa til personlig opprykk til professorat (negativt). Men i tillegg spiller faktorer som ei god ordning for forskningsfri, et godt velferdstilbud og høy materiell standard inn. Flere har foreslått at vi burde bli flinkere til å kommunisere slike kvaliteter.

En informant har fortalt at de ved hans avdeling nylig hadde en ønska kandidat til en vitenskapelig stilling som var positiv til å ta imot jobbtilbud fra dem. Men familien satte seg på bakbeina – de ville ikke til Tromsø. Derfor takket han til syvende og sist nei til tilbudet. Dette eksemplet viser hvordan man også ved rekruttering av ansatte forholder seg til et generelt rykte om eller inntrykk folk har av byen, Universitetet og de kvalitetene og mulighetene som finnes der.

Vår konklusjon er at profilering av fagmiljø er viktig for det generelle inntrykket omgivelsene har av institusjonen, men at det først og fremst er gjennom faglige nettverk man legger grunnlaget for rekruttering av vitenskapelig ansatte. Vi foreslår derfor følgende kjennetegn som en erstatning for Gazettes påstand:

Ny:

Mulighet: Universitetet må gjøres mer synlig, blant annet gjennom profilering, også med tanke på å legge til rette for rekruttering av ansatte. Ulike fordeler som følger av å være ansatt kommuniseres generelt i for liten grad fra Universitetet.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Universitetet i Tromsø kan tape ytterligere når eldrebølgen i akademia øker konkurransen om de beste

Rekruttering av ansatte handler også om intern rekruttering og seniorpolitikk. Dette har vært et tema i flere ganger i prosjektet. Vårt inntrykk er at dette er et felt ansatte ser det som viktig å ta mer systematisk tak i. Utgangspunktet er at man i sine egne miljø erfarer hvordan man sliter med å ivareta yngre forskeres karriere. Dette gjør det vanskelig å rekruttere yngre interne kandidater som ansees som særlig interessante for fagmiljøet. Noen ser også en utfordring i det å handtere seniorpolitiske anliggender ved sine enheter og ønsker felles diskusjoner rundt temaet, og deretter tydeligere retningslinjer fra ledelsen.

Seniorpolitikken betyr spesielt mye for Universitetet med tanke på den sårbarheten vi har på grunn av den perifere beliggenheten, jf. beskrivelser andre steder i dokumentet av institusjonens sårbarhet. En god håndtering av utfordringene rundt rekruttering av yngre forskere generelt, og interne kandidater spesielt, er derfor av stor betydning for å sikre kontinuitet og kvalitet i fagmiljøene.

Vi foreslår derfor at Gazettes påstand justeres noe:

Ny:

Utfordring: Universitetet har på grunn av beliggenheten en spesiell utfordring når eldrebølgen i academia øker konkurransen om de beste.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Andre universiteter og høyskoler profilerer seg på universitetets kjernekompetanse.

Det kan være vanskelig å hevde at denne påstanden er korrekt, etter som det ikke er gitt hva Universitetets kjernekompetanse er. For oss er det nærliggende å vise til særtrekk ved Universitetet til forskjell fra høyskolene, siden dette har vært et utbredt tema i VI-prosjektet. Forholdet mellom universitet og høyskole er et nasjonalt anliggende, men problemstillingen er spesielt aktuell for Universitetet fordi institusjonen opererer innenfor en nordnorsk kontekst preget av distriktpolitiske utfordringer.

Det kommer fram gjennom prosjektet at ansatte i stor grad er imot sammenslåing og mener å ikke ha fått tilgang på en argumentasjon for sammenslåing.

Ansatte ser ut til å ha en klar oppfatning av at det er en genuin forskjell mellom universitet og høyskoler. Forskjellen ligger i at Universitetet grunnforskning og annen forskning i stort omfang. Undervisninga er forskningsbasert. Målet med universitetsutdanninger er "akademisk dannelse og utdanning", som en formulerte det. Alt dette til forskjell fra høyskolene, slik deltakerne i VI-prosjektet ser det.

I Venner for livet argumenteres det for sammenslåing. I argumentasjon ligger et resonnement som bygger på følgende forutsetning: Universitetene har over tid mistet sin særegenhet og gitt fra seg sine privilegier til høyskolene uten å være seg det bevisst. Høyskolene utdanner i dag innenfor tradisjonelle universitetsfag, de utdanner doktorer og de forsker. De driver til og med grunnforskning. Undervisningen kan i stor grad sies å være like forskningsbasert som den ved universitetene.

Vi ser det som viktig at, selv om man ut fra historiske argument kan argumentere for at universitetet ikke er grunnleggende forskjellig fra høyskolene, så er identitetsoppfatninga blant ansatte en annen.

Vi foreslår at Gazettes påstand erstattes med følgende karakteristikkk:

Ny:

Utfordring: Flere ansatte opplever at Universitetets særegenhet kan være trua dersom sammenslåing med høyskolen finner sted.

Dette er ikke nødvendigvis et argument mot sammenslåing, men viser de holdningsmessige premissene en sammenslåing i dag ville måttet forholde seg til.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Unge i landsdelen har utfordring og søker mot sør. Tradisjonen for akademisk utdanning er fremdeles svakere i nord.

Utferdstrang: Vi kan anta at Gazette har rett i at utferdstrangen preger nordnorsk ungdom. Vi vet fra Lånekassens statistikker at i studieåret 99-2000 gikk cirka 700 nordlendinger på gradsstudier ved utenlandske læresteder. Tallet øker fra år til år. Fra Opinions undersøkelse i 2002 vet vi at blant SO-søkerne i Nord-Norge søker 44% seg ut av landsdelen (tallet angir 1.prioritetssøkere og inkluderer ikke de som søker seg til utenlandske læresteder).

For noen vil utferden være til Tromsø, for andre til Trondheim eller utlandet. Utferdstrang handler om nysgjerrighet, som er en ressurs i en akademisk setting. Universitetet har en utfordring i å sikre seg at dets tilbud om studentutveksling og andre muligheter for tilfredsstillelse av nysgjerrighet kommuniseres ut. Internasjonalisering som en kvalitet ved institusjonen generelt vil utgjøre en del av et slikt budskap. Vi viser til tidligere avsnitt der vi refererer deltakeres avveininger mellom landsdelsprofil og internasjonal profil. Ikke minst er denne avveiningen viktig i forhold til kommunikasjonsutfordringer overfor unge nordlendinger med utferdstrang. Dersom utferdstrangen vurderes som en ressurs hos studenter peker det i retning av spørsmålet om ønskelige kvaliteter blant søkerne og dermed prioriteringer av målgrupper.

Tradisjon: Det har fra starten av vært en viktig oppgave for Universitetet å bidra til å høyne utdanningsnivået blant nordlendinger. Tradisjonen for akademisk utdanning i nord er kanskje ikke så stor, men likevel lang nok, jf. Petter Dass, som måtte til København for å studere. Det er først og fremst Universitetet i seg selv som ikke kan sies å ha lange tradisjoner. Utdanningsnivået blant nordlendinger har høynet betraktelig i perioden institusjonen har eksistert, men fortsatt ligger Nord-Norge under landsgjennomsnittet. Et annet interessant spørsmål er hvorvidt man i slike målinger kontrollerer for ulike variable som foreldres yrke, utdanning og inntekt. Dette er viktig i forhold til å vurdere Universitetets innsats i landsdelen.

I tillegg må vi regne med at utdanningsnivået avspeiler kompetansestrukturer, som igjen avhenger av karakteristika ved virksomheten i privat og offentlig sektor i Nord-Norge. Dette henger sammen med ett av Universitetets oppdrag fra starten av om å bidra til å heve kompetansen i ulike sektorer i landsdelen.

En avveining for Universitetet er om det finnes et betydelig potensiale for økt studentrekruttering innenfor grupper i landsdelen som nå ikke tar høyere utdanning. Her vil det være store forskjeller mellom aldersgrupper, og etter- og videreutdanning er en åpenbar strategi for å imøtekomme begge de nå omtalte sider av institusjonens forpliktelser i landsdelen. Men et viktig spørsmål for Universitetet er hvorvidt det er et potensiale for å rekruttere flere ungdommer i landsdelen til regulære studier ved Universitetet (utenom etter- og videreutdanning). Svaret på dette spørsmålet vil være av betydning for prioriteringer innenfor arbeidet med studentrekruttering. En avveining som må ligge i dette arbeidet, er forholdet til det faktum at det er i forhold til lengre universitetsutdanninger at utdanningsnivået i landsdelen først og fremst ligger etter andre deler av landet.

Vi foreslår at andre del av Gazettes forslag fjernes og at første del endres til følgende:

Ny:

Mulighet: Universitetet har et potensiale for, gjennom å legge godt til rette for studentutveksling, å rekruttere flere nordnorske søkere med utferdstrang. Slike søkere utgjør en ressurs for institusjonen.

I forslaget ligger det en avveining om at Universitetet har et større potensiale for vekst i gruppa av unge som søker seg til konkurrerende institusjoner enn unge som ikke søker utdanning i det hele tatt. Forslaget er også basert på at innsatsen for å heve utdanningsnivået i like stor grad må skje ved å gjennom eksternt samarbeid bidra til at virksomheter uten tradisjon for det ansetter akademikere.

Det må legges til at den utfordringen vi her har vist til også kan lede sørnorske og utenlandske søkere til Universitetet, noe som er verdt å ha med seg i kommunikasjonssammenheng.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Avstand og klima er en terskel for utdanningssøkende fra sør.

I forrige avsnitt nevnte vi at utfordring kan sees som en forutsetning for at sørnorske søkere velger Universitetet i Tromsø. Vi må anta at avstand og klima er en terskel for mange. Men for andre er begge deler ønskelig. Studenter som har vært med i prosjektet har framhevet dette. Avstanden til familie og til tidligere medelever og sambygdinger kan være ønskelig. Det samme gjelder klimaet, som legger spesielt godt til rette for visse fritidsaktiviteter, sommer som vinter, og som også har et eksotisk tilsnitt.

Konklusjonen av dette er at avstand og klima må sees som en ressurs i rekrutteringssammenheng, samtidig som vi ikke glemmer at det for store søkergrupper først og fremst er en terskel. Igjen er vi tilbake ved kjennetegn ved søkere, og vår mulighet til å prioritere søkergrupper som kjennetegnes av det vi ser som positive egenskaper. Noen har hevdet at Universitetet i Tromsø er og skal være for de spesielt interesserte blant sørnorske søkere.

Vi foreslår derfor at Gazettes forslag erstattes av følgende karakteristikkk:

Ny:

Utfordring: Universitetet må bli mer bevisst i forhold til definering av målgrupper i rekrutteringssammenheng.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Formidlingsaktiviteten prioriteres ned av forskere og ledelse. Hindrer muligheter for strategisk bruk av forskningsresultater i profilering av universitetet

I dette avsnittet vil vi se på noen flere forhold som kan sies å påvirke prioritering av formidling.

Vi har tidligere vært inne på at formidling hadde ulik grad av prioritet blant deltakerne, og at det mer generelt varierte hvorvidt fokus ble satt på forholdet til omgivelsen når Universitetets skulle beskrives. Etterspørselen etter en formidlingsstrategi er også omtalt, samt uklarerheter rundt definering av innholdet i formidling, ansvarsfordeling og plass i organisasjonen (merittering, incentiver, o.a.).

Noen deltakere reflektere mer rundt spørsmål som har med formidling å gjøre:

Et annet spørsmål som ble trukket fram er hvem man skal formidle til. Er det til kolleger eller til omverdenen? En mente da at formidling er viktig, og da også til allmennheten. Men, som det ble sagt videre av en annen: For den som arbeider med aminosyrer så er ikke Nordlys stedet hvor du publiserer

dine resultater. Det er likevel strategisk viktig at du gjør kjent hva du holder på med, både til fakultetet og til institusjonen, og videre til folk flest, til politikerne og opinionen. Dette dreier seg også om å nå fram til fremtidige studenter, gjennom å fortelle om ditt fagfelt.

I samtalen nyanseres det hva man skal formidle, til hvem, hvordan dette er betinget av ulike faglige problemstillinger og den strategiske betydningen av formidling internt og eksternt. Eksemplet viser også til noe av den begrepsforvirringen som kan ligge i formidling. Den interne evalueringa diskuterer dette på en treffende måte:

Som nevnt har formidling alltid vært et element i vitenskapelig arbeid, og i den sammenheng kan det derfor være vanskelig å se hvordan formidling kan isoleres fra forskernes publiseringsvirksomhet, fra resultatrapportering og offentlig debatt mellom forskere, og fra den forskningsbaserte undervisningen som tilbys studentene. Når dette likevel er gjort gjennom lovarbeidet, må vi anta at formidling slik det er definert i loven, primært skal rettes mot andre grupper enn studenter og kolleger i den akademiske verden. Ettersom vi i stor grad i de foregående kapitlene har behandlet de ulike elementene ved formidling innenfor en rent vitenskapelig kontekst, vil vi i denne sammenheng kun rette blikket mot den formidling som har sitt nedslagsfelt utenfor forskningsinstitusjonene.

Sitatet viser til et forhold mellom vitenskapelig virksomhet per se og formidlingsaktivitet. Forholdet kan være av stor betydning for å kunne utvikle klare visjoner og målsettinger ved formidlingsaktivitet.

Samtalene i VI-prosjektet bekrefter at kontakt med media ansees som en krevende utfordring for mange forskere. Det er blant annet ulike oppfatninger om hvem som har ansvar for ulike sider av mediekontakten og hva som er positiv og negativ mediekontakt. Også relasjonen til forlag og forlagskompetanse er av enkelte framhevet som viktig. Hvorvidt utfordringene oppfattes som viktig, varierer med fokus på betydningen av eksterne relasjoner.

Under diskusjonen om forskerrollen er det pekt på ytterligere hindre for formidlingsaktivitet. Der argumenteres det for at det er grunn til å se nærmere på hvor akseptert det er blant forskerne å gi formidlingsaktivitet prioritet.

Vi foreslår at følgende to påstander erstatter Gazettes forslag:

Ny:

Svakhet: Det er uklare og varierende oppfatninger internt om hvor stor prioritet formidling skal ha, hva som kan defineres som formidling, hvem formidlingen skal rettes mot, hvilken plass formidling skal ha i organisasjonen og hvilken strategisk betydning formidling har.

Ny:

Mulighet: Det ligger et potensiale for å styrke formidlingsaktiviteten i å gi tydelige styringssignaler som retter opp uklarheter og signalisere betydning og prioritet av formidling.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Næringslivet er skuffet over universitetet og søker andre samarbeidspartnere.

Det er ikke gjort undersøkelser innenfor VI-prosjektet som bekrefter eller avkrefter dette og fenomenet er som tidligere nevnt dårlig dokumentert. Samarbeidet med næringslivet er økende, men likevel ikke tilfredsstillende, sett fra universitetsledelsens side. Vi viser ellers til andre deler av dokumentet der disse forholdene er diskutert, og foreslår Gazettes påstand fjernet.

Foreslås fjernet/erstattet:

Utfordring: Næringslivets krav om matnyttighet i forskning og utdanning truer institusjonens egenart.

Ingen informanter har hevdet et slikt standpunkt. Fra ulike diskusjoner kjenner vi likevel igjen en prinsipiell problemstilling som ligger i påstanden fra Gazette, som her er satt på spissen. Blant de av deltakerne som er mer opptatt av forholdet til omgivelsene, går det igjen at man heller er opptatt av potensialet Universitetet har ved å formidle relevansen av institusjonens aktivitet, uten at dette i første omgang trenger å gå ut over de interne prioriteringer vi allerede gjør. Sagt med andre ord er det vårt inntrykk at matnyttigheten i forskningen etter mange deltakers mening er tilstede i en mye større grad enn det omgivelsene, inkludert næringslivet, kjenner til.

I dette ligger at mulighetene til å utvikle bedre relasjoner til næringslivet er tilstede. I tre av gruppene som har vært samlet innenfor VI-prosjektet er det først og fremst behovet for å styrke næringslivskontakten som ble understreket. Det ble sagt at båndene til næringslivet er for få, selv om det varierer mellom fagfelt, og at det å bygge allianser med næringslivet er strategisk viktig. Andre nevnte at, etter som "Distriktpolitikk er blitt et fy-ord...(...)...må vi skaffe eksterne midler." Tiden da vi var forfordelte er forbi, og vi stiller mer på linje med våre konkurrenter: "Universitetet i Tromsø må gjøre en stor innsats på dette området." Et dilemma som reiser seg i denne sammenhengen ble beskrevet slik: Dersom man kommer opp med et godt prosjekt som utløser forskningsmidler eksternt, hva kan man da forvente fra egen institusjon? Skal innsatsen honoreres med at det også utløses lokale midler, eller vil eksterne prosjektmidler erstatte lokale midler? Det ble også framhevet at det er viktig at vi styrker vår evne til å kommunisere det internt når fagmiljø skaffer ekstern finansiering.

Vi har flere ganger referert til en av gruppesamtalene som fikk en mer "systemkritisk" vending. I denne gruppa kom det flere kritiske innspill til sider ved Universitetets næringslivskontakt. Jf. det som ble nevnt i en annen gruppe om å kommunisere slike "suksesser" bedre internt, ble det her vist til en ambivalens i miljøene til å se slike relasjoner som positive:

En har erfart at forskere som skaffer seg ekstern finansiering blir uglesett av de øvrige forskerne. En annen refererte fra en samtale han hadde hatt med tidligere direktør om at folk tjener store penger utenfor Universitetet i Tromsø. Deltakeren mente at vi her sitter på ei kruttønne. Det er peanuts hos oss (ved fakultetet jeg kommer fra), men det er kimen til en dramatisk konflikt. Det finnes i dag mange eksterne private firma som er dannet på bakgrunn av forskningsresultater fra Universitetet i Tromsø. Oppdragsforskning er dessuten en del av bildet når vi snakker om ekstern finansiering.

Gruppa diskuterte også privatfinansierte professorat og det at ansatte innehar eksterne verv og engasjement. Det ble da sagt at det er et ledelsesansvar å ta ansvar for at slike engasjement utøves på en ryddig måte, for å hindre konflikter i miljøene.

Deltakerne peker på hvilke typer aktiviteter en forsker kan inngå i uten å miste legitimitet og støtte i miljøet rundt seg, slik vi har omtalt det tidligere under diskusjonen om hvilke rom det er for ulik utøvelse av forskerrollen. Her viser man til hvordan det også er behov for å organisere slike sider av virksomheten på en ryddigere måte.

I denne gruppa kom det også kritiske innspill som mer direkte angår den problemstillinga Gazette peker på når de hevder at næringslivskontakt kan true institusjonens egenart:

Hvis du skal ha penger, så må du finne en ekstern kilde, ble det sagt. Hvis du da ikke produserer mange hovedfagsstudenter. Dette er et tema vi må forholde oss til. Det er mange muligheter til å skaffe seg finansiering. Det er et problem for oss nå. Det blir hele tiden sagt at det er lite penger. Skal du forske så må du skaffe deg penger. Ja, det er mange som har muligheter til det. Men er det ok for Universitetet? Mange tar oppdrag som kanskje går på bekostning av miljøet og studentene. Det er ikke sikkert strategien med ekstern finansiering bare styrker Universitetet.

Det pekes her på at dersom en forsker innenfor et fagmiljø tar eksterne oppdrag, så står dette i relasjon til et helt fagmiljø, både forsknings- og undervisningsmessig. Det individuelle initiativet og engasjementet må fungere i forhold til hele fagmiljø for å kunne virke styrkende på institusjonen.

På bakgrunn av dette mener vi det er riktig å erstatte Gazettes påstand med følgende:

Ny:

Mulighet: Universitetet kan i større grad kommunisere relevansen av sin aktivitet eksternt, for å legge til rette for en god dialog og et godt samspill med samfunns- og næringslivsaktører i regionen.

Ny:

Utfordring: En satsning på økt grad av eksterntfinansiert forskning fordrer at Universitetet etablerer en strategi for organisering, dimensjonering og karakter av slik aktivitet i forhold til andre sider ved virksomheten.

Foreslås fjernet/erstattet:

Mulighet: Stille større krav til forskerne og bruke insentiver mer aktivt (reisemidler, forskningsfri) for å heve kvaliteten på forskning

Dette forslaget fra Gazette foreslår vi at fjernes. Det erstattes delvis av forslaget til mulighet som vi tidligere argumenterte for under diskusjonen om "rom og frihet" for ansatte:

Andre del av Gazettes påstand angår finansieringsordningen og budsjettmodeller, som vil bli omtalt nedenfor.

Beholdes:

Mulighet: Økonomiske nedskjæringer kan gjøre organisasjonen mer endringsvillig. Blir mer kreative på å finne alternative kilder og samarbeidspartnere. Større frihet til å disponere egne midler.

Beholdes:

Mulighet: Modernisere organisasjon og styringsmodeller. Oppmuntre og belønne initiativ nedover i organisasjonen.

Vi finner at de endra rammebetingelsene Gazette her sikter til mer presist omhandler ny finansieringsmodell og en tilspissa konkurransesituasjon. Vi velger dessuten å kommentere begge disse påstandene under ett, og fokusere på økonomistyring og budsjettmodeller. Som det hevdes i den eksterne evalueringa, understreker komiteen:

...den stigende konkurrence UiTø befinder sig i, bør anskues som en fordel og en motivationsfaktor i forhold til en stadig udvikling af universitetet.

Vi vil ikke gå inn på en lengre diskusjon rundt betingelser for og kjennetegn ved endringsprosesser, men kort konstatere at endringsviljen det siktes til vil være betinget av blant annet intern kunnskap om slike rammer. Den eksterne evalueringa hevder, som tidligere nevnt, at ansatte i for liten grad lenger har oversikt over sentrale prosesser. Også i forhold til budsjettssystemet hevder komiteen et behov for å gjennom informasjon, gjennomsiktede systemer og kontinuerlig resultatoversikter tilgjengelig:

Den øgede konkurrence betyder dog samtidig et større behov for intern dokumentation og fokus på "performance indicators". Det er derfor vigtigt at UiTø samler og udvikler den interne dokumentation, således at man løbende følger op på eksempelvis studietider, vekttalsproduktion, omkostningsindikatorer, ansættelsesforhold m.m. (...) Kvalitetsmålene og resultaterne af kvalitetsarbejdet bør være offentligt tilgængelige og beskrives i institutionens informationsmateriale og på hjemmesiden.

Det er vanskelig å trekke konklusjoner om ansattes kjennskap til finansieringsordningene. Disse omtales flere ganger i prosjektet. Noen har nevnt at de mener ledelsen heller burde bruke penger på det ene framfor det andre. Flere har omtalt ekstern finansiering og utfordringer Universitetet har i forhold til akkurat det, for eksempel i forhold til utløsning av midler internt. Incentivordninger har vært etterspurt i forhold til undervisning og formidling. Det har vært kommentert at man ser behovet for klarere prioriteringer av midler internt.

Likevel kommenterer ingen finansiering og budsjettering på en slik måte at de avslører kunnskap om for eksempel forholdet mellom statlige overføringer og interne budsjettmodeller. Ingen hevder reflekterte meninger rundt institusjonens utvida autonomi med hensyn til å gjøre interne prioriteringer. Her skjer det store endringer som det er vår oppfatning at ansatte til en viss grad står utenfor. Dette bekrefter delvis funn i den interne evalueringa, som konkluderer med at:

De få av informantene som svarer bekreftende på at Universitetets satsningsområder gjenspeiles i intern ressursfordeling til forskning, svarer at dette skjer i begrenset grad.

Ingen av informantene oppgir at de har tilstrekkelige kunnskaper om hvilke kriterier som styrer den interne ressurstildelingen ved UiTø.

Det må understrekes at det ved innføring av ny finansieringsmodell har vært drevet et grundig og systematisk informasjonsarbeid fra de ansvarlige. Den mangelen på kunnskap det her siktes til gjelder hvorvidt slik informasjon trenger igjennom systemet som helhet, utover ansatte med særlig ansvar for, som i dette tilfellet, den økonomiske siden av virksomheten.

Kunnskap om økonomiske forhold sees som et viktig eksempel på det som i den eksterne evalueringa omtales som mangel på oversikt over sentrale prosesser. Dette svekker i så fall de ansattes opplevelse av medinnflytelse på og engasjement for institusjonens utvikling. En informant hevdet at det er et problem for Universitetet at ansatte ikke engasjerer seg i bedriftsinterne debatter om pengefordeling, men først "tenner" når det er snakk om tilsynelatende bagateller som parkering.

Internevalueringa tar for seg ansattes oppfatning av fordeling av økonomiske ressurser. Her hevdes det, med henvisning til dybdeintervjuene at man nå opplever "et stort fravær av universitetspolitisk debatt", men:

I denne forbindelse ble det også gjerne trukket fram at budsjett- og fordelingspolitikk er det eneste området som fortsatt engasjerer, og som fortsatt er preget av politisk drakamp.

Men videre sier internevalueringa at oppfatninga om at dette skaper engasjement ikke avspeiles i resten av materialet de sitter med. Det kan stilles spørsmål ved om dette reflekterer at informanter i dybdeintervjuene stort sett har eller har hatt lederfunksjoner.

Den eksterne evalueringa hevder at konsolidering er en av hovedutfordringene for Universitetet. Innenfor VI-prosjektet har vi fått bekreftet holdninger blant ansatte om at prioriteringer, og i mindre grad faglig spredning, av flere grunner er viktig for institusjonens utvikling. Den interne evalueringa konkluderer med at, ja, ansatte er innstilte på at prioriteringer er nødvendig, men:

Selv om mange informanter ønsker seg en mer markert linje på dette området synliggjør vår undersøkelse at de fleste samtidig stiller med klare, og til dels motstridene, forbehold til en slik utvikling. Her er argumentasjonen både knyttet til hensynet til den faglige frihet, men drøftingen viser også at informantene i mindre grad er beredt til å ta konsekvensene av en sterkere oppfølging av strategiske vedtak, og i særlig grad dersom dette innebærer endringer i Universitetets interne fordelingspolitikk.

NIFU-evauleringas vurdering av intern økonomistyring og ressursfordeling viser til et "...rom for forbedringer i ressursfordelingssammenheng." De mener fakultetenes holdninger i fordelingsspørsmål er problematisk, og hver enhet argumenterer like selvfølgelig for hvorfor de skal prioriteres framfor andre. "Forståelsen for andres situasjon...(...)...synes å være begrenset." Som NIFU selv sier, så kan man ikke forvente at enheter skal innta en altruistisk holdning i slike sammenhenger, men:

Man blir i liten grad presentert for andre fakulteters situasjon, noe som neppe øker det institusjonelle ansvaret. «Vi-følelsen» ved UiTø i budsjettssammenheng kan med andre ord med fordel styrkes.

Foreslås fjernet/erstattet:

Mulighet: En tydeligere tverrfaglig profil kan virke tiltrekkende på forskere og samarbeidspartnere.

Det er en utbredt oppfatning blant ansatte om at Universitetet *egentlig skulle ha hatt* og dessuten *burde ha* en tverrfaglig profil, som omtalt tidligere i dokumentet, der institusjonens radikalitet drøftes. Vi kan ikke konkludere med at institusjonen i større grad enn sine konkurrenter i dag *har* en slik profil.

Utgangspunktet for kommunikasjonsstrategien er blant annet ønsket om å kommunisere og tydeliggjøre en tydeligere profil, som kan gi positive effekter i forhold til ikke bare det å "tiltrekke seg forskere og samarbeidspartnere". Betydningen av en slik tydelig profil er omtalt blant annet i notatene "Verdier i praksis" og "Kultur og kommunikasjon".

Vi har tidligere argumentert for at Gazettes påstand om at utradisjonelle og tverrfaglige sider er styrker ved Universitetet bør erstattes av følgende karakteristikkk:

Ny:

Mulighet: Universitetets størrelse, tradisjoner, regionale forpliktelser og vilje blant ansatte legger til rette for å utvikle tverrfaglig forskning og undervisning og alternative undervisningsformer.

Denne påstanden erstatter delvis den muligheten Gazette her foreslår.

Tidligere i dokumentet har vi dessuten argumentert for følgende karakteristikkk av Universitetet:

Ny:

Mulighet: Profilerings må utvikles videre, også med tanke på å legge til rette for rekruttering av ansatte. Ulike fordeler som følger av å være ansatt, og som ikke er direkte knyttet til profil, kommuniseres generelt i for liten grad fra Universitetet.

Også denne påstanden erstatter delvis Gazettes påstand, men er etter vår oppfatning mer dekkende.

Foreslås fjernet/erstattet:

Mulighet: Satse mer på samfunnsrelevans og nye grupper (EVU) i utdanningstilbud og forskning.

Dette forslaget fra Gazette går både direkte på prioriteringer av etter- og videreutdanning og på samfunnsrelevans generelt. Dette siste er diskutert under avsnittet om kontakten med arbeidslivet i regionen, der bevisstgjøring om samfunnsrelevans ble foreslått som en mulighet for Universitetet. Gazettes forslag om å satse på nye målgrupper i omgivelsene er ut fra den diskusjonen ikke spesielt interessant. Etter- og videreutdanningsmarkedet som ny målgruppe er dessuten allerede et erklært satsningsområde for Universitetet.

Vi foreslår derfor at forslaget fra Gazette endres noe:

Ny:

Mulighet: Universitetet må fortsette satsningen på etter- og videreutdanning og se denne virksomheten som et ledd i sin samfunnskontakt og sin oppfølging av forpliktelser overfor omgivelsene.

Beholdes:

Mulighet: Slå sammen små enheter til færre og større.

Selv om flere deltakere understreker problemer som følger av små sårbare fagmiljø, er det ikke organisatoriske endringer som foreslås for å møte problemene. Det som i stedet omtales er behovet for å kommunisere bedre på tvers av fagmiljø, gjennom en utbedra intern kommunikasjon. Samarbeid på tvers sees som et uutnyttet potensiale for å styrke i utgangspunktet små fagmiljø. Som en sa det:

Personlige relasjoner er viktige, ikke organisering i fakultet eller institutt. Det vi trenger er vannhull for å bygge nettverk.

Eksternevalueringa sier at samarbeid ikke bare er en fordel, "...men en nødvendighet hvis Tromsø skal kunne udnytte sine ressurser på beste måte og profilere sig udadtil."

Holdninger som ellers er kommet fram blant deltakerne, og som har relevans for denne påstanden fra Gazette, er diskutert under avsnittet om "det lille unge universitetet", der konsolideringstenkning etterspørres.

Beholdes:

Mulighet: Etablere faglige og sosiale fora (Faculty Club, Alumni-organisasjon) for å styrke det faglige og politiske samholdet.

Mulighetene til å utvikle intern kommunikasjon ligger etter informantenes mening godt til rette ved Universitetet, etter som størrelsen fortsatt er liten. Det gir muligheter for at uformelle sosiale og faglige møteplasser kan være av stor viktighet for å underbygge vår tidligere utprega kvalitet som "Universitetet med de lave gjerdene", som omtalt også i forrige avsnitt. Det er henvist til Vitenskapsteoretisk forum, Rødvinsseminaret, Lørdagsuniversitetet, en mulig Fakultetsklubb (Faculty Club) og Seminar i feministisk vitenskapsteori som eksempler på slike fora. Alle gruppene i VI-prosjektet har etterspurt slike arenaer. Andre forslag er en videreutvikling av Tromsøflaket og veven. Ønsket om å bli bedre kjent med andres faglige virksomhet og det å bli flinkere til å skryte av hverandre er også en viktig motivasjon for å utvikle bedre intern kommunikasjon.

Evalueringsrapportene omtaler flere plasser intern kommunikasjon, og den eksterne komiteen foreslår at Universitetet arbeider bevisst for å skape en nødvendig integrasjon, som følge av reorganiseringa, fordi den betyr en større distanse mellom fagmiljøene.

Oppsummering av diskusjonen

Hensikten med analysen har ikke vært å utvikle en ny situasjonsbeskrivelse i seg selv, men å systematisere en diskusjon rundt hvilke som er de sentrale kjennetegn ved og utfordringer for institusjonen.

Situasjonsbeskrivelsen som er utviklet gjennom diskusjonen kan oppsummeres i følgende punkt:

Styrker

- God kontakt mellom studenter og ansatte.
- Beliggenheten gir fortrinn for forskning knyttet til arktis og nordområdene.
- Gode fasiliteter for studenter og forskere.
- Godt studentmiljø og fornøyde studenter.
- Tradisjon for profilert universitetsledelse. Ny ledelse får positiv omtale eksternt.

Svakheter

- Universitetets forståelse av egen alder, og med det forståelsen av hvor det er kommet i en utviklingsprosess, har vært uklar.
- Omorganisering og vekst har skapt større avstand og dårligere kommunikasjon internt
- Universitetet har flere negative erfaringer med strategiske prosesser, noe som delvis skyldes manglende evne til operasjonalisering og implementering av strategier.
- Misnøye med systemet (administrasjonen, spesielt sentraladministrasjonen) blant flere faglig ansatte skaper manglende interesse for fellesanliggender for institusjonen
- Ansattes lojalitet til faget er større enn lojaliteten til institusjonen (se merknad i analysen)
- Mangler overordnet strategi for formidling. Uklarheter om hvor ansvaret for formidling ligger.
- Flere fagmiljø er små og sårbare for ansatte som sier opp eller går av med pensjon.
- Universitetet har på enkelte områder ikke i tilstrekkelig grad evnet å forsyne landsdelens samfunns- og næringsliv med kompetansearbeidskraft.
- Bevisstheten og kunnskapen om Universitetets ansvar i forhold til deler av omgivelsene, regionalt, nasjonalt eller internasjonalt er varierende blant ansatte.
- Studietilbud og yrkesmuligheter er for dårlig kommunisert til potensielle studenter både lokalt og nasjonalt.
- Universitetet oppleves utenfra som lukket og ikke tilstrekkelig næringslivsorientert.
- Det er uklare og varierende oppfatninger internt om hvor stor prioritet formidling skal ha, hva som kan defineres som formidling, hvem formidlingen skal rettes mot, hvilken plass formidling skal ha i organisasjonen og hvilken strategisk betydning formidling har.

Muligheter

- At Universitetet er relativt lite gir institusjonen spesielt gode forutsetninger for samla strategiske prosesser, for god intern kommunikasjon og for evne til fleksibilitet, kreativitet og nyskaping.
- Universitetet har tradisjoner for demokrati og medinnflytelse, som sammen med institusjonens størrelse gir et fortrinn når det gjelder muligheter for at ansatte kan oppleve eierskap til beslutningsprosesser.
- Universitetets størrelse, tradisjoner, regionale forpliktelser og vilje blant ansatte legger til rette for å utvikle tverrfaglig forskning og undervisning og alternative undervisningsformer.
- Det stilles sterke forventninger til Universitetet fra aktører i hele landsdelen. Handtering av disse forventningene er en voksende utfordring for institusjonen som "det regionale Universitetet".
- Fellesskapsfølelse er en kilde til inspirasjon og motivasjon for faglig utvikling for alle grupper av ansatte. Universitetet må legge til rette for et samspill mellom tilhørighet til et lokalt kollektiv og institusjonen som helhet for å stimulere til faglig utvikling innenfor rammen av det som er Universitetets felles målsettinger.
- Universitetet kan gjennom kommunikasjon av grunnforskningens betydning og formidling av resultater av forskning i større grad sikre dialog med og legitimitet og støtte fra omgivelsene, særlig regionalt.
- Universitetet bør styrke dialogen med arbeidsmarkedet, særlig regionalt.
- Bevisstheten i de ulike fagmiljøene rundt samfunnsrelevans bør økes og miljøene bør i større grad ha fokus rettet utad i forhold til region og landsdel.
- Universitetet må gjøres mer synlig, blant annet gjennom profilering, også med tanke på å legge til rette for rekruttering av ansatte. Ulike fordeler som følger av å være ansatt kommuniseres generelt i for liten grad fra Universitetet.
- Universitetet har et potensiale for, gjennom å legge godt til rette for studentutveksling, å rekruttere flere nordnorske søkere med utferdstrang. Slike søkere utgjør en ressurs for institusjonen.
- Det ligger et potensiale for å styrke formidlingsaktiviteten i å gi tydelige styringssignaler som retter opp uklarheter og signalisere betydning og prioritet av formidling.
- Universitetet kan i større grad kommunisere relevansen av sin aktivitet eksternt, for å legge til rette for en god dialog og et godt samspill med samfunns- og næringslivsaktører i regionen.
- Økonomiske nedskjæringer kan gjøre organisasjonen mer endringsvillig. Blir mer kreative på å finne alternative kilder og samarbeidspartnere. Større frihet til å disponere egne midler.
- Modernisere organisasjon og styringsmodeller. Oppmuntre og belønne initiativ nedover i organisasjonen.
- Universitetets størrelse, tradisjoner, regionale forpliktelser og vilje blant ansatte legger til rette for å utvikle tverrfaglig forskning og undervisning og alternative undervisningsformer.
- Profilering må utvikles videre, også med tanke på å legge til rette for rekruttering av ansatte. Ulike fordeler som følger av å være ansatt, og som ikke er direkte knyttet til profil, kommuniseres generelt i for liten grad fra Universitetet.
- Universitetet må fortsette satsningen på etter- og videreutdanning og se denne virksomheten som et ledd i sin samfunnskontakt og sin oppfølging av forpliktelser overfor omgivelsene.
- Slå sammen små enheter til færre og større.
- Etablere faglige og sosiale fora (Faculty Club, Alumni-organisasjon) for å styrke det faglige og politiske samholdet.

Utfordringer

- Universitetet bør stille spørsmål ved hvilket utviklingstrinn institusjonen er på og hvilke egenskaper som følger av den alder institusjonen nå har.
- Universitetet må balansere forholdet mellom verdier ved akademisk frihet og hensynet til sikring av kvalitet, effektivitet, rettferdighet og fellesskapsfølelse i sin personalpolitikk og organisering av vitenskapelig ansattes arbeidshverdag.
- Ansattes opplevelse av redusert medvirkning kan gjøre det vanskeligere å få oppslutning om institusjonen og overordnede strategier.
- Manglende oppmerksomhet om institusjonens egenart har svekket Universitetets profil.
- Universitetets felles interesser med Tromsø som regionalt senter må avveies i forhold til de felles interesser institusjonen har med landsdelen som helhet.
- Universitetet må forholde seg til forskningsbasert undervisning som et ledd i den særegne kvalitet undervisning ved institusjonen skal kjennetegnes ved.
- Nye utfordringer om samfunnsrelevans, formidling og effektivisering setter universitetskulturen på prøve med hensyn til prioritering av arbeidsoppgaver og rolleoppfatninger blant ansatte.
- Universitetet i Tromsø har problemer med å nå fram til media og premissleverandører i hovedstaden med argumentasjon.
- Universitetet i Tromsø må arbeide offensivt for å etablere faglige internasjonale kontakter.
- Beliggenheten gjør, sammen med en indre spredning av ressurser mellom miljøer, institusjonen spesielt sårbar for nedskjæringer.

- Universitetet har på grunn av beliggenheten en spesiell utfordring når eldrebølgen i akademia øker konkurransen om de beste.
- Flere ansatte opplever at Universitetets særegenhet kan være trua dersom sammenslåing med høgsolen finner sted.
- Universitetet må bli mer bevisst i forhold til definering av målgrupper i rekrutteringssammenheng.
- En satsning på økt grad av eksterntfinansiert forskning fordrer at Universitetet etablerer en strategi for organisering, dimensjonering og karakter av slik aktivitet i forhold til andre sider ved virksomheten.

Oppsummerende kan det sies at Universitetet på flere områder står overfor spesielle utfordringer i forhold til rekruttering av studenter og ansatte og forbedring av intern dialog og informasjonsflyt. I mange sammenhenger er det også en utfordring å kommunisere positive budskap i seg selv og styrke samfunnskontakt på flere områder for bedre å ha mulighet til å få fram positive og realistiske budskap fra Universitetet. Mangfoldet innenfor og organiseringen av virksomheten tilsier også at institusjonen har utfordringer i forhold til å kommunisere helhetlig, og dermed mest mulig tydelig og troverdig, med sine omgivelser. Alle disse forholdene ligger til grunn for det videre arbeidet med kommunikasjonsstrategi for Universitetet i Tromsø.