



HF-fakultetet

Knut H. Sørensen  
Telefon: 73591790  
Epost: knut.sorensen@hf.ntnu.no

Vår dato:  
2014-03-27

Vår ref.:

Deres dato:

Deres ref.:

## UTTALELSE VEDRØRENDE «VISJONSRAPPORTEN»

Vi er blitt bedt om å uttale oss om «NTNU2060. VISJONER FOR CAMPUSUTVIKLING» som ble offentliggjort nylig. Rapportens rolle for NTNUs strategiske arbeid framover er imidlertid uklar, utover at den kom samtidig med KVVU-en fra Rambøl som også konkluderer med at en samlokalisering av miljøene på Dragvoll og Gløshaugen er å foretrekke. KULT ser ingen grunn til å kommentere dette aspektet ved «Visjonsrapporten», all den grunn beslutningene om dette kommer til å bli tatt på nasjonalt politiske nivå.

I utgangspunktet noterer vi oss at den arbeidsgruppen som har utarbeidet rapporten, i hovedsak består av personer i lederstillinger ved NTNU og SINTEF, herunder tre av NTNUs dekaner. Følgelig er det vanskelig å betrakte rapporten som annet enn et politisk dokument, preget av et ovenfra-og-ned perspektiv, uten synlig interesse for den daglige virksomheten ved NTNU. Det er langsiktige mål i et perspektiv mot 2060 som dominerer. Vi er imponert over dristigheten i å tenke så langsiktig, men vi er ikke like imponert over gjennomføringen. Rapporten bygger i hovedsak på synsing. Faktagrunnlaget er svakt, og rapporten egner seg vel i første rekke som et vedlegg til KVVU-en fra Rambøl. Når beslutningen om framtidig utbygging av NTNU er tatt, gir visjonsrapporten ikke noe godt grunnlag for videre strategisk arbeid.

Dette har sammenheng med at «Visjonsrapporten» gjennomgående ikke tar opp strategiske spørsmål og behendig unngår å diskutere eventuelle målkonflikter. I tillegg er rapporten svak på beskrivelsen av NTNUs kultur, selv om det gjøres et åpenbart politisk inspirert forsøk på å oppsummere NTNUs egenart. Det skyldes antakelig at vi mangler forskning som beskriver NTNUs kultur, og dermed er det fritt fram for synsing.

Problemet med dette er glitrende uttrykt av den framstående organisasjonsforskeren Peter Drucker som ofte siteres for spissformuleringen om «Culture Eats Strategy For Breakfast». Poenget er at uansett hvor langtrekkende en ledelses visjoner er eller hvor god strategi ledelsen har, så vil ingen av delene bli realisert dersom den ikke støttes av organisasjonens kultur. «Visjonsrapporten» formulerer drømmene til NTNUs organisatoriske eliteskikt som i økende grad har mistet kontakten med grunnplanet i organisasjonen.

Slik sett er det lett å spå at rapporten kommer til å bli uten vesentlig betydning, enten fordi den ikke lar seg omsette i gangbare handlingsalternativer for NTNU eller fordi den genererer strategier som overser de organisasjonskulturelle betingelsene for å bli realisert. Vi vil likevel komme med noen få kommentarer som peker fram mot et alternativt utgangspunkt for å tenke om NTNUs framtid.

### *Myter eller fakta*

«Visjonsrapporten» bygger på høyst diskutabile forutsetninger om konsekvensene av globalisering. Det mest problematiske er forestillingen om at vi i framtiden vil ha større konkurranse med utenlandske universiteter om studenter. Så lenge høyere utdanning er gratis i Norge, vil norske universiteter ha en uslåelig konkurransefordel. Og det er historisk sett misvisende å påstå at vitenskapen er mer internasjonal i dag enn den var tidligere.

### *Mål versus prosess*

I lengden er det viktigst for en organisasjon å gjøre de riktige tingene ved å ha gode prosesser. «Visjonsrapporten» overser dette. Det vil ha langt større betydning for NTNU framover om universitetet på alle nivå vurderer kvaliteten av de prosesser som fører fram til de beslutninger som tas løpende om utfordringer på kort og mellom-lang sikt. Eksempler på dette er tiltak for bedre undervisning, situasjonen for såkalte små fag, forskningskvalitet, flere og bedre møteplasser for studenter og for ansatte, bedre formidling, og bedre samarbeid med forvaltning og næringsliv.

### *Svak diagnose*

«Visjonsrapporten» etterlater seg det inntrykk at NTNUs største utfordring er å skaffe seg en attraktiv bygningsmasse. Hverdagen til NTNUs ansatte påvirkes utvilsomt av kvalitetene på bygningene, men sammenliknet med de fleste andre universiteter i verden kommer NTNU godt ut på dette området. Hovedproblemet i universitetshverdagen er det tiltakende effektivitetstrykket i kombinasjon med stadig større krav til rapportering, noe som skaper stort arbeidspress med for lite rom for nytenkning og samarbeid på tvers i organisasjonen. I tillegg rammes vi av målkonflikter som åpenbart ikke er synlige for organisasjonseliten. Det gjelder framfor alt forholdet mellom å satse på at studieprogrammene skal være arbeidslivsrelevante og gjøre studentene attraktive på arbeidsmarkedet, og satsningen på «fremragende», eliteorientert forskning.

### *Overfladiske visjoner*

«Visjonsrapporten» formulerer fire mulige utviklingstrender som betegnes henholdsvis som «elite», «vekst», «digitalisering» og «urban». Disse trendene har ingen sammenheng med NTNUs nye og utmerkede motto om «Kunnskap for en bedre verden». Et det viktig for det norske samfunnet om NTNU realiserer noen av disse trendene? Selvsagt bare dersom det kommer noe substansielt ut av det. De langsiktige visjonene er formulert nokså uavhengig av framtidige kunnskapsbehov og vitenskapelige utviklingsmuligheter. Norge og verden står overfor utfordringer som blir nevnt men ikke diskutert. Enda verre er det at rapporten i liten grad reflekterer over hvordan NTNU kan sikre at vi faktisk blir i stand til å produsere kunnskap for en bedre verden.

«Visjonsrapporten» er stort sett blitt møtt med likegyldighet. Den har vist seg å være ute av stand til å skape engasjement og interesse blant vanlige ansatte. Det kan enten skyldes at visjonene er banale eller de er fremmedgjørende. Uansett vil det være best for NTNU om rapporten legges til side, og at man konsentrerer seg mer om de problemer som ansatte sliter med til daglig. Historisk sett har det vist seg at de fleste for ikke å si alle forsøk på å spå langt inn i framtiden, har bommet. Det ville vært fint om også NTNU tok lærdom av dette.

Med vennlig hilsen  
Pva Institutt for tverrfaglige kulturstudier

Knut H. Sørensen /s/  
Professor