

I spenningsfeltet mellom fag og politikk

Et casestudie av profesjonenes rolle i politikk og forvaltning

Erle Holstad Wright

Veileder
Jarle Trondal

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, høst 2011
Fakultet for Økonomi og Samfunnsvitenskap
Institutt for Statsvitenskap og Ledelsesfag

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av Erle Holstad Wright som siste ledd i masterutdannelsen Offentlig Politikk og Ledelse ved Universitetet i Agder.

Oppgaven er tilknyttet en evaluering av Havforskningsinstituttet som gjennomføres av Oxford Research på oppdrag fra Fiskeri- og kystdepartementet. Å knytte oppgaven til dette prosjektet har i masteroppgavesammenheng gitt en unik tilgang på data innen et spennende og samfunnsaktuelt tema. Samtidig har det vært utfordrende både å definere innholdet og formen på en masteroppgave innen rammene av det forhåndsdefinerte prosjektet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Oxford Research og mine kollegaer der, både for motivasjon og for å ha gitt meg muligheten til å knytte oppgaven mot denne evalueringen. En minst like stor takk til veileder professor Jarle Trondal, for inspirerende diskusjoner og godt mot gjennom hele prosessen. Og en hjertelig takk til min kjære Frank, som alltid stiller opp og som har holdt ut med en tidvis svært asosial kjæreste. Det har vært både spennende og utfordrende og skrive denne oppgaven, og det er med stor glede at den nå leveres!

Erle Holstad Wright

30. november 2011

Innhold

SAMMENDRAG	1
KAPITTEL 1. INNLEDNING	2
1.1 TEMA	2
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING.....	3
1.2.1 <i>Hovedfunn</i>	4
1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING OG INNHOLD.....	5
1.3.1 <i>Caset – Havforskningsinstituttet</i>	5
KAPITTEL 2. FAGET OG POLITIKKEN	8
DEL A. - FAGMANNEN OG BYRÅKRATEN	8
2.1 HVA INNEHOLDER EN ROLLE?	8
2.2 DEN TYPISKE FAGMANN.....	10
2.3 DEN KLASSISKE BYRÅKRAT	12
2.4 OPPSUMMERENDE SAMMENLIGNING	14
DEL B. - HVA KAN FORKLARE VARIASJONEN?	15
2.5 ORGANISATORISKE PERSPEKTIVER.....	15
2.5.1 <i>Spesialiseringsprinsipper</i>	15
2.5.2 <i>Duplikasjon</i>	18
2.5.3 <i>Utdannelse</i>	18
2.6 NYINSTITUSJONALISME	19
2.7 OPPSUMMERENDE FRA KAPITTELET	22
KAPITTEL 3. METODE OG AVGRENSNINGER	23
3.1 DATAINNSAMLINGEN.....	23
3.1.1 <i>Dokumentanalyse</i>	23
3.1.2 <i>Kvalitativ datainnsamling</i>	23
3.1.3 <i>Kvantitativ datainnsamling</i>	25
3.1.4 <i>Verdier</i>	29
3.1.5 <i>Vedlegg</i>	29
3.2 ANALYSEMETODER.....	30
3.2.1 <i>Balanse mellom ulike kilder</i>	31
3.3 VALIDITET OG RELIABILITET	31
KAPITTEL 4. FAGLIG FRIHET I ET POLITISK LANDSKAP?	33

DE ANSATTES ROLLER.....	33
4.1 ULIKE ROLLER, FAG OG POLITIKK.....	34
4.1.1 <i>Vekting av ulike hensyn</i>	35
4.1.2 <i>Oppsummering og veien videre</i>	41
4.2 NOEN FORKLARINGER PÅ VARIASJON.....	43
4.2.1 <i>Vertikal spesialisering gjennom stillingsgrupper</i>	44
4.2.2 <i>Horisontal spesialisering gjennom ulike arbeidsområder</i>	46
4.2.3 <i>Duplikasjon mellom forvaltningsnivåene</i>	49
4.2.4 <i>Utdanning</i>	51
4.2.5 <i>Karrierebakgrunn</i>	53
4.2.6 <i>Ansiennitet</i>	57
4.3 ANSATTES OPPFATTELSE AV INTERESSENTENES SYN PÅ HI.....	60
4.3.1 <i>Opplevd uavhengighet</i>	61
4.3.2 <i>Variasjon mellom felt</i>	62
INTERESSENTENES PERSPEKTIVER	64
4.4 EIERSKAP.....	65
4.4.1 <i>Avviklingen av styre</i>	67
4.5 ROLLEBALANSE.....	69
4.5.1 <i>Enkeltforsker og institutt</i>	71
4.5.2 <i>Variasjon over ulike felt</i>	72
4.6 OPPSUMMERENDE FRA KAPITTELET	74
KAPITTEL 5. HAVFORSKNINGSINSTITUTTET: ET FORSKNINGSINSTITUTT I FORVALTNINGSAPPARATET	77
5.1.1 <i>Ulike eller sammenfallende roller?</i>	77
5.1.2 <i>Forskere og ledelsen = fagmenn og byråkrater?</i>	78
5.1.3 <i>Fag foran forvaltning</i>	80
5.2 HVORFOR VARIASJON I VEKTINGEN AV ULIKE HENSYN?.....	81
5.2.1 <i>Strukturens kraft</i>	81
5.2.2 <i>Sosialiseringens innvirkning på synspunkter</i>	85
5.2.3 <i>Sluttord</i>	90
KAPITTEL 6. KILDER.....	92
KAPITTEL 7. VEDLEGG	95
7.1 SPØRREUNDERSØKELSE - ANSATTE VED HAVFORSKNINGSINSTITUTTET.....	95
7.1.1 <i>Følggebrev fra FGD til ansatte</i>	95
7.1.2 <i>Spørreskjema til ansatte ved Havforskningsinstituttet</i>	96
7.2 SPØRREUNDERSØKELSE – HAVFORSKNINGSINSTITUTTETS INTERESSENER.....	100

7.2.1	<i>Følgebrev fra FKD til interessenter</i>	100
7.2.2	<i>Spørreskjema til interessenter</i>	101
7.3	INTERVJUGUIDER	104
7.3.1	<i>Intervjuguide – ansatte ved Havforskningsinstituttet</i>	104
7.3.2	<i>Intervjuguide – Fiskeri- og kystdepartementet</i>	107
7.3.3	<i>Intervjuguide – interessenter</i>	109

Tabelliste

Tabell 1.	Ulike kjennetegn hos fagmannen og byråkraten	14
Tabell 2.	Oversikt over studiens hypoteser	22
Tabell 3.	Fordeling av ansatte på ulike stillingsgrupper	26
Tabell 4.	Respondenttype blant interessentene i spørreundersøkelsen	28
Tabell 5.	Ansattes opplevelse av å ivareta både forsknings- og rådgivningsoppgaver	34
Tabell 6.	Frekvensfordeling av forvaltningshensyn, og faglige hensyn	36
Tabell 7.	Variasjon mellom forskere og ledelsen i vektingen av faglige og politiske hensyn	38
Tabell 8.	Sammenheng mellom variabler som måler faglige hensyn	39
Tabell 9.	Sammenheng mellom variabler som måler vektleggingen av politiske signaler	41
Tabell 10.	Frekvensfordeling: faglige- og politiske hensyn	43
Tabell 11.	Stillingsgruppe og vektlegging av ulike hensyn, krysstabell og korrelasjonsanalyse	45
Tabell 12.	Arbeidsområde og vektleggingen av ulike hensyn, krysstabell	47
Tabell 13.	Arbeidsområde, stillingsgruppe, og vekting av ulike hensyn, multivariat krysstabell	48
Tabell 14.	Duplikasjon og vektleggingen av ulike hensyn, krysstabell	49
Tabell 15.	Duplikasjon, stillingsgruppe og vekting av ulike hensyn, multivariat krysstabell	50
Tabell 16.	Utdanningsgrad og vektleggingen av ulike hensyn, krysstabell	52
Tabell 17.	Utdanningsgrad, stillingsgruppe, og vekting av ulike hensyn, multivariat krysstabell	52
Tabell 18.	Karrierebakgrunn, frekvensfordeling	54
Tabell 19.	Karrierebakgrunn og vektleggingen av ulike hensyn, krysstabell	55
Tabell 20.	Karrierebakgrunn, stillingsgruppe og vekting av ulike hensyn, multivariat krysstabell	56
Tabell 21.	Ansiennitet, frekvensfordeling	57
Tabell 22.	Ansiennitet, og vektleggingen av ulike hensyn, krysstabell	58
Tabell 23.	Ansiennitet, stillingsgruppe, og vekting av ulike hensyn, multivariat krysstabell	59
Tabell 24.	Ansiennitet, stillingskategori, og vekting av ulike hensyn, korrelasjonsanalyse	60
Tabell 25.	Ansattes oppfattelse av instituttets uavhengighet	61
Tabell 26.	Ansattes oppfattelse av ulike aktørers betydning for arbeidet innen sitt felt	62
Tabell 27.	Ansattes opplevde troverdighet blant ulike forvaltningsorganer	63
Tabell 28.	Interessentenes syn på HIs faglige troverdighet	65
Tabell 29.	Interessentenes syn på HIs rollebalanse	69
Tabell 30.	Interessentenes syn på HIs rollebalanse	70
Tabell 31.	Interessentenes tillit til HIs leveranser, fordelt på ulike fagfelt	73
Tabell 32.	Oversikt over studiens hypoteser og funn	75

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å studere fagets rolle i det politiske systemet. Det er et spennende og aktuelt tema både sett i lys av profesjonaliseringen av det politiske lederskapet i flere av de kriserammede europeiske landene, og gjennom den økende spesialiseringen av forvaltningsapparatet.

Havforskningsinstituttet er underlagt Fiskeri- og Kystdepartementet og utgjør caset i denne studien. Det studeres i hvilken grad Havforskningsinstituttet er et forsknings- og/eller et forvaltningsorgan, og hva som kan forklare variasjonen. Dette gjøres både ved å studere i hvilken grad ansatte ved instituttet vektlegger faglige hensyn og politiske signaler, og gjennom å studere hvordan interessentene oppfatter at instituttets evner å balansere mellom rollen som forskningsinstitutt og forvaltningsrådgiver. Studien benytter seg av både kvantitative og kvalitative metoder, og data er hovedsakelig samlet inn gjennom spørreundersøkelser og intervjuer. Oppgaven er knyttet til et evalueringsprosjekt hos Oxford Research.

Funnene fra denne studien viser at Havforskningsinstituttet både eksisterer som et forskningsinstitutt og et forvaltningsorgan der de ansatte vektlegger både faglige og politiske hensyn sterkt. Internt oppleves ikke dobbeltrollen som spesielt konfliktyllet, men blant deres interessenter er det mer varierte oppfatninger. Tilknytningen til departement og hvordan instituttet evner å balansere mellom de ulike rollene påvirker i en viss grad instituttets legitimitet og troverdighet.

Forskningsinstitutter og eksperter trekkes med i råd, utvalg og komiteer både i forvaltningsapparatet og i politikken, og gjennom spesialiseringen av forvaltningsapparatet, har forskningsinstitutter blitt delegert en større grad av myndighet til å utvikle kunnskap på veiene staten. Det er derfor et behov for å øke kunnskapen om fagets rolle i politikken.

Kapittel 1. Innledning

1.1 Tema

I løpet av november har både Silvio Berlusconi og Georgios Papandreou gått av som statsministere i henholdsvis Italia og Hellas. Uroen i de økonomisk kriserammede europeiske landene har medført en svekket tillitt til landenes politiske ledelse. I begge landene har utfallet blitt innsettelse av profesjonelle statsledere, både i Hellas og Italia er de nyinnsatte statsministrene professorer i økonomi. Mens Berlusconi før sin avgang møtte mostand og demonstrasjoner, har Italias nye teknokratregjering blitt mottatt med en rekordoppslutning der hele 84 prosent av folket oppgir å støtte den nyinnsatte statsministeren Mario Monti (ap.no¹, 2011). Utviklingen understreker betydningen av profesjonelt lederskap, og aktualiteten i debatten omkring profesjonenes rolle i politikken verden.

Bruken av ekspertenes kunnskap som virkemiddel for politikktutforming, og den korporative kanals innflytelse på det politiske system, er et omdiskutert tema som går langt tilbake i tid (K. D. Jacobsen, 1955), og i Norge ble det satt sterkt fokus på ekspertenes innflytelse i den norske makt og demokratiutredningen fra 2003 (Østerud et al., 2003). Men tross for ekspertenes faglige kunnskap om hva som vitenskapelig vil være den beste og mest effektive måten å løse en sak, har de ikke mer kompetanse enn mannen i gata til å si hva som *bør* gjøres (Eriksen, 2001).

Komplekse systemer som det moderne samfunn er avhengig av en desentralisering av beslutningsmyndigheten, og gjennom spesialisering har profesjoner, institutter og administrative organer fått myndighet til å utvikle kunnskap og fatte beslutninger på veiene av det offentlige. ”*Sosiale problemer skal løses på en profesjonell måte innenfor et område som er offentlig regulert*” (Eriksen, 2001, s 5). Velferdsstatens fremvekst og utviklingen i utdanningssystemet har slik skapt nye arbeidsplasser, med nye og unike roller, og avstanden til de folkevalgte politiske beslutningstakerne har økt gjennom den vertikale spesialisering av staten (Christensen & Egeberg, 1997; Christensen, Egeberg, Larsen, Lærgreid, & Roness, 2007; Eriksen, 2001; K. D. Jacobsen, 1960; Olsen, 2009). Institusjonene som bidrar til å utvikle den kunnskapen som er nødvendig for god og helhetlig samfunnsforvaltning har blitt tildelt en stadig sterkere grad av autonomi, og ekspertene trekkes med i råd, utvalg og komiteer både i forvaltningsapparatet og i politikken. Vitenskapen er tiltenkt en spesiell rolle

og profesjonene oppnår gjennom sin strategiske plassering makt til å påvirke premissene for politikkutforming (Eriksen, 2001, s. 80).

Det er behov for en kontinuerlig debatt omkring ekspertenes rolle i politikken. En debatt om fagets rolle i det politiske system. I dag har de fleste av de norske departementene ulike underliggende etater. Deriblant finnes en rekke forskningsinstitutter som skal besørge departementet med den nødvendige kunnskap. Enkelte av forskningsinstituttene arbeider innen tverrsektorielle områder og er slik tilknyttet fler departementer, samtidig er en betydelig andel forskningsinstitutter dirkete underlagt ett departement. Å forstå hva som preger samhandlingen dem i mellom, er spennende for å forstå fagets rolle i det politiske systemet. Politikk handler i stor grad om valg mellom verdier, mens forskning i stor grad handler om kunnskapsutvikling innen felt. Fordi forskningen ofte forgår nettopp innen felt, vil det ikke alltid være mulig å ta dens anbefalinger direkte inn i politikken verden. Samtidig som vi har en kunnskapsbasert forvaltning, vil det alltid være ulike hensyn i samfunnet politikken må vekte mellom.

I denne oppgaven vil fokuset rettes mot forholdet mellom fag og politikk i forvaltningsapparatet gjennom å studere et av de instituttene som eksisterer nettopp i dette spenningsfeltet mellom fag og politikk. Havforskningsinstituttet (HI) eksisterer i forvaltningens randzone, som et forskningsinstitutt underlagt Fiskeri- og kystdepartementet (FKD). HI skal bedrive fri og uavhengig forskning, samtidig som de skal følge departementets retningslinjer og fylle deres kunnskapsbehov, og det er nettopp dette som er temaet for denne oppgaven.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Med dette som bakgrunn, er følgende problemstilling lagt til grunn for denne oppgaven:

I hvilken grad er Havforskningsinstituttet et forsknings- og/eller et forvaltningsorgan? Og hva kan forklare variasjonen?

Denne studien søker ikke å finne den hele og fulle sannhet rundt forholdet mellom fag og politikk, men den søker å kaste lys over noen av de forhold som påvirker balansen dem i mellom. Formålet er heller ikke fullt ut å belyse alle de elementer som er med å påvirke

forholdet, men heller å påvise noen av de utfordringene en bør være bevisst når en opererer i forvaltningens randsone.

De fleste masteroppgaver bygger på en analyse sett fra “en side”. Denne studien søker å besvare problemstillingen med bakgrunn i observasjoner både fra aktører internt ved Havforskningsinstituttet, og fra eksterne aktører. Å inkludere observasjoner fra ulike aktører bidrar til å styrke validiteten og reliabiliteten i de konklusjoner som senere trekkes. Internt vil studien fokusere på i hvilken grad de ansatte vektlegger henholdsvis faglige hensyn og politiske signaler ulikt, mens det eksternt fokuseres på hvordan instituttet oppfattes å fylle rollene som forskningsinstitutt og forvaltningsrådgiver. Det er derfor utviklet to underproblemstillinger i denne studien. Den første rettes mot interne forhold, mens den siste rettes mot eksterne forhold.

- **I hvilken grad vektlegges fag og politikk ulikt av de ansatte? Og hva kan forklare variasjonen?**
- **Hvordan oppleves Havforskningsinstituttets evne til å balansere mellom rollen som forskningsinstitutt og forvaltningsrådgiver?**

1.2.1 Hovedfunn

Denne studien finner at det er ulike forhold som spiller inn i forholdet mellom fag og politikk. Havforskningsinstituttet er både et forskningsinstitutt og et forvaltningsorgan, men i hvilken grad avhenger av hvem man spør. De ansatte vektlegger både faglige hensyn og politiske signaler sterkt, og studien finner at ulike variabler påvirker de ansattes vektlegging av ulike hensyn. Det faglige vektlegges sterkest, og faktisk så sterkt at fenomenet blir utfordrende å studere. Interessentene stiller seg generelt positive til instituttet, men det er tydelig at ikke alle er like tilfreds med hvordan instituttet evner å fylle sine roller i skjæringspunktet mellom fag og politikk. Studien finner at det er nær kobling mellom de formelt adskilte samfunnsinstitusjonene, noe som i en viss utstrekning påvirker instituttets legitimitet og troverdighet. Studien støtter opp under behovet for økt kunnskap om faget rolle i forvaltningsapparatet, og om profesjonaliseringen av politikken.

1.3 Oppgavens oppbygging og innhold

Dette kapittelet vil avsluttes med en kort introduksjon av Havforskningsinstituttet som er caset for denne oppgaven.

I kapittel to legger det teoretiske rammeverket for studien. Det vil først fokuseres på roller, rolleforventninger og på hvordan ulik atferd forventes ut fra de ulike roller, og spesielt vil det fokuseres rollen som “fagmann” og rollen som “byråkrat”. I et organisasjonsperspektiv vil teorien videre vise hvordan blant annet formell organisasjonsstruktur gjennom horisontal og vertikal spesialisering skaper ulike forventninger til beslutningsatferd. Det vil bli sett på hvordan strukturelle likheter mellom forvaltningsnivåene tenkes å påvirke atferd og på hvordan utdanning er forventet å påvirke de ansattes vektlegging av ulike hensyn. Teorien vil så ta for seg hvordan de uformelle strukturene og forventningene rollene stilles ovenfor kan bidra til å forklarer individenes beslutningsatferd.

Denne oppgaven bygger på både kvalitative og kvantitative metoder, og i kapittel tre vil det bli en gjennomgang både av den totale datainnsamling, av hvordan dataen er tenkt benyttet i denne oppgaven, samt hvilke ulike forskningsmetoder som vil bli benyttet. Det vil her bli en nærmere redegjørelse for hvordan data fra interne og ekstern aktører vil bli belyst ulikt. Et hovedpunkt er at datamaterialet fra de ansatte ved HI i større grad vil bli belyst med gjennom kvantitative metoder, mens det hovedsakelig vil bli fokusert på det kvalitative datamateriale i analysen av de eksterne.

Kapittel fire vil det først studere hvordan og hvorfor de ansatte vektlegger henholdsvis faglige og politiske signaler. De uavhengige variablene vil systematisk bli testet for å se om det er mulig å finne forklaringsvariabler for i hvilken grad faglige og politiske signaler vektlegges ulikt av de ansatte. Den siste delen av kapittelet fokuser på hvordan interessentene opplever instituttets evne til å balansere mellom sine ulike roller.

I kapittel fem vil analysens funn diskuteres opp mot teorien i kapittel to.

1.3.1 Caset – Havforskningsinstituttet

I 1989 ble Havforskningsinstituttet skilt ut fra Fiskeridirektoratet og organisert direkte under daværende Fiskeridepartementet. Hovedkontoret ligger i Bergen, hvor aktiviteten er fordelt over flere kontorer og laboratorier på Nordnes. Instituttet har også en avdeling i Tromsø i

tillegg til forskningsstasjoner på Matre, Austervoll og i Flødevigen. Totalt er det rundt 700 ansatte ved instituttet. HI har hovedansvaret for å levere forvaltningsrettet rådgivning til Fiskeri- og Kystdepartementet (FKD), samtidig som de skal være landets fremste kunnskapsutvikler innen havområdene (Schwach, 2000) (imr.no 1).

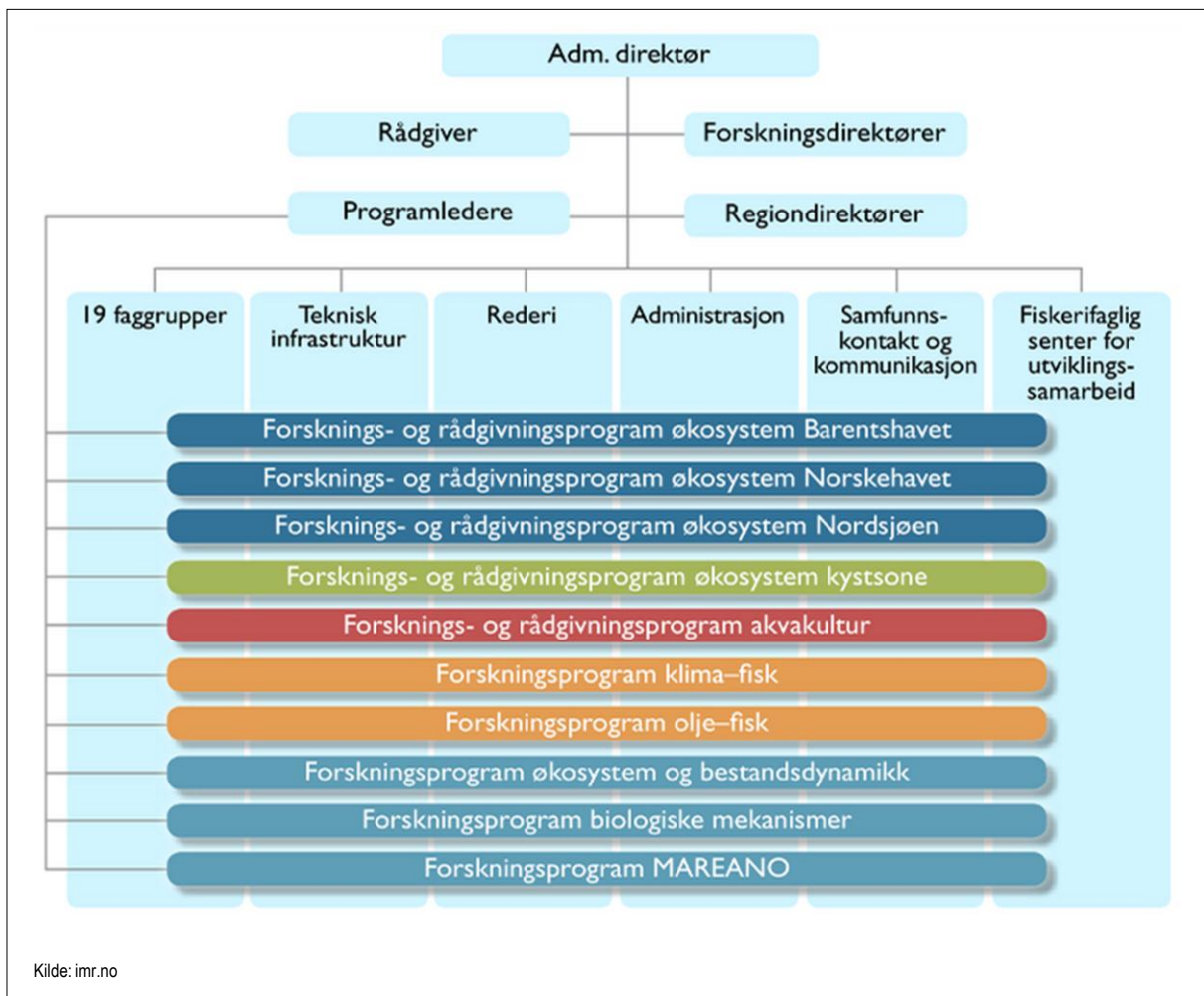
Det er i dag fire økosystembaserte og ett tematisk forsknings- og rådgivningsprogram ved HI. I tillegg har instituttet fem forskningsprogram (imr.no 2). De ti programmene¹ er ansvarlige for FoU virksomheten ved instituttet hvor målet er å utvikle kunnskap og metodikk som gir grunnlag for gode helhetlige råd om økosystembasert forvaltning av havressursene. Vitenskapelig og forskningsteknisk personell ansettes i en av de 18 tematiske faggrupper² ved Havforskningsinstituttet (imr.no 3). Faglig aktivitet ledes og finansieres gjennom programmene, hvor arbeidet organiseres i prosjekter. Prosjektene genereres på alle nivåer i organisasjonen og gjennomføres i, eller på tvers av, faggruppene. I tillegg til faggruppene finnes fem enheter³ som arbeider på tvers av programmene. Organisasjonskartet under viser HIs matriseorganisering.

1 Forsknings- og rådgivningsprogram økosystem Barentshavet. Forsknings- og rådgivningsprogram økosystem Norskehavet. Forsknings- og rådgivningsprogram økosystem Nordsjøen. Forsknings- og rådgivningsprogram økosystem kystsonene. Forsknings- og rådgivningsprogram akvakultur. Forskningsprogram Klima - Fisk. Forskningsprogram Olje - Fisk. Forskningsprogram økosystem og bestandsdynamikk. Forskningsprogram biologiske mekanismer. Forskningsprogram MARENO.

2 Bunnfisk, Bunnhabitat og skalldyr, Dyphavsarter, Dyrevelferd, Fangst, Fiskeridynamikk, Helse, Marin miljøkvalitet, Norsk Marint datasenter, Observasjonsmetodikk, Oseanografi, Pelagisk fisk, Plankton, Populasjonsgenetikk og økologi, Reproduksjon og vekst, Sjøpattedyr, Tidlige livsstadier og Økosystemprosesser.

3 Teknisk Infrastruktur. Rederi. Administrasjon. Fiskerifaglig senter for utviklingssamarbeid. Samfunnskontakt og Kommunikasjon.

Figur 1: Organisasjonskart Havforskningsinstituttet



Grunnet Havforskningsinstituttets viktige forsknings- og rådgivningsrolle, er i rundt 50 prosent av organisasjonens virksomhet direkte finansiert gjennom Fiskeri- og kystdepartementet (inkludert finansiering av fartøy). Forsknings- og rådgivningsprogrammene tildeles årlig ressurser i tråd med eksisterende prosjektportefølje og strategisk eller kortsiktige satsninger fra FKD. Øvrig finansiering skaffes via konkurranse om oppdrag fra blant annet Forskningsrådet og europeiske rammeprogram for forskning. Gjennom årlige tildelingsbrev spesifiserer Fiskeri- og kystdepartementet hvilke områder instituttet skal fokusere på og hvilke oppgaver departementet ønsker løst.

Havforskningsinstituttet er både forvaltningsrådgiver og forskningsinstitutt. Dette krever at både de ansatte og instituttet som helhet kontinuerlig både må følger forvaltningens føringer og opptre som et uavhengig forskningsinstitutt.

Kapittel 2. Faget og politikken

Teoretisk har jeg i denne studien valgt først å fokusere på rolleteori. Ulike roller stiller oss ovenfor ulike forventninger og teorien herfra vil derfor kunne bidra til å forklare hvorfor og hvordan Havforskningsinstituttet og deres ansatte evner å fylle de rolle som kreves når en arbeider i spenningsfeltet mellom fag og politikk, samt hvordan de ulike rollene kan skape ulik atferd. Spesielt vil det fokuseres på en rendyrkning av rollene som fagmann og byråkrat. Dette vil utgjøre del A av teorien og danne grunnlaget for de avhengige variablene i den kvantitative analysen. Videre i del B har jeg gjennom et organisasjonsteoretisk perspektiv valgt å fokusere på hvordan horisontal og vertikal spesialisering tenkes å påvirke individets beslutningsatferd. Duplikasjon mellom forvaltningsnivåene og utdanning har tidligere vist å påvirke individers atferd og er derfor inkludert i dette perspektivet. Som et eksempel finner Christensen et. al (2007, s. 90) gjennom studier av stabene i sentraladministrasjonen at det særlig er institusjonstilknytning, hierarkisk posisjon, arbeidsoppgaver og utdanning som virker styrende på de ansattes beslutningsatferd. Nyinstitusjonell teori vil så legges frem for å forklare hvordan sosiale normer og forventninger forventes å kunne forklare variasjon. Hypotesene studien bygger videre på utledes fortløpende gjennom teorien.

Del A. - Fagmannen og byråkraten

2.1 Hva inneholder en rolle?

Mennesker stilles kontinuerlig ovenfor en rekke forventninger. Vi forventer en viss type atferd fra en professor på en forelesning, og en annen type atferd fra en politimann vi ber om hjelp. Vi forventer at venner stiller opp og vi forventer at en mor gir omsorg og kjærlighet. Disse forventningene sier noe om hvilken rolle vi forventer at ulike aktører i samfunnet skal spille. Slik Jacobsen (1960, s. 231) understreker, består den sosiale rollen av forventninger om hva en må, kan og bør gjøre, ut fra den stilling eller status en innehar.

Jacobsens (1960) resonnement tilsier kort fortalt at en vil oppnå belønning ved å utføre sin rolle, mens en i motsatt fall vil bli møtt med negative reaksjoner. Videre understreker han at

graden av frihet innen de ulike rollene varierer, og at en tidvis vil kunne oppleve kryssende forventninger mellom ulike roller en innehar. Men hvordan skal mennesker løse den utfordringen de stilles ovenfor når der på en og samme tid forventes motstridene atferd? Havforskningsinstituttet (HI) er et forskningsinstitutt som er underlagt Fiskeri- og Kystdepartementet (FKD). De skal på en og samme tid etterleve departementets forventninger og bedrive fri og uavhengig forskning. Store deler av sentralforvaltningen preges av sterke fagretninger og tjenestemennene som representerer de ulike fagretningene forventes på en og samme tid, både å la sine faglige vurderinger underordnes de politiske retningslinjene, samt fritt å legge frem sine faglige vurderinger (K. D. Jacobsen, 1960, s. 232). De kryssende forventningene som ligger som en naturlig del i det norske politiske systemet, kan være med å forklare den misnøyen som tidvis oppstår mot den offentlige forvaltningen (K. D. Jacobsen, 1960, s. 246).

I et samfunn der man søker spisskompetanse på stadig flere felt, trer profesjonene sterkere frem gjennom rollen som eksperter innen sitt fag. Dagens arbeidsmarked gir rom for nye innflytelseskanaler ved at profesjonene har blitt delegert myndighet til å håndtere situasjoner eller utvikle kunnskap på vegne av staten (Christensen & Egeberg, 1997). Eriksen (2001) understreker at profesjonene i stigende grad er flyttet fra autonome institusjoner i samfunnet inn i forvaltningen. Når faktum er at beslutninger skal fattes på best mulig faglig grunnlag, kommenterer Christensen og Egeberg (1997, s. 417) ”*Den organisatoriske utfordringen blir da å organisere fagfolk inn i beslutningsprosesser uten at de blir prosessens herre og uten at deres faglige integritet blir trukket i tvil.*”

Herbert Simon utviklet teorien om begrenset rasjonalitet (H.A. Simon, 1955; Herbert A. Simon, 1965). Simon mente litteraturen om beslutningstaking innen organisasjonsteori i for stor grad vektla selve handlingen, og i for liten grad vektla beslutningen som førte til den bestemte handlingen (Herbert A. Simon, 1965). Hans teori bygger på tanken om at mennesket aldri vil kunne opptre perfekt rasjonelt fordi vi ikke aldri vil kunne ha full oversikt over alle mulige alternativer og deres totale utfall, og at mennesker derfor opptrer begrenset rasjonelt. Simon så at strukturene plasserer mennesker i ulike roller, med tilhørende ulike forventninger, noe som er medvirkende i å forklare individenes ulike valg. Arbeidsdeling og organisasjonsstruktur begrenser individenes handlingsrom gjennom å redusere situasjonenes kompleksitet.

Teoretisk vil det være mulig å trekke klare skiller mellom ulike roller, og hvilke typer atferd dette forventes å resultere i. Men fordi mennesker opptrer begrenset rasjonelt, og det er sammensatt hvilke faktorer som til en hver tid utgjør bakteppet for våre handlinger, vil de rene rollene være vanskeligere å finne i praksis. Havforskningsinstituttet som helhet utøver en rolle der de både skal levere fri og uavhengig forskning samtidig som de skal være rådgiver for forvaltningen, som også er deres største eier. Det er derfor en forventning i denne studien at en andel av de ansatte ved Havforskningsinstituttet opplever en rollekonflikt der de må vekte mellom ulike hensyn.

H1: HIs ansatte opplever at de både skal fylle rollen som selvstendige fagfolk, og som forvaltningsrådgivere. Ansatte opplever en rollekonflikt mellom ulike hensyn.

I det følgende vil det presenteres teori rundt de ulike rollene fagmannen og byråkraten.

2.2 Den typiske fagmann

Dagens samfunn består av en rekke mennesker med ekspertkunnskap innen sine felt, en rekke “fagmenn“. De omtales gjerne som profesjonelle og finnes i en rekke ulike organisasjoner og stillinger. Men hva skiller egentlig en profesjonell fra en lekmann?

Ingen er født profesjonelle, det er noe man blir. Begrepet profesjonalisering brukes ofte for å betegne den prosessen der individer og organisasjoner utvikler seg i retning av en profesjonell status. (Gross, 1958; K. D. Jacobsen, 1960; Vollmer & Mills, 1966). Vollmer og Mills beskriver prosessen slik;

”Professionalization seeks to clothe a given area with standards of excellence, to establish rules of conduct, to develop a sense of responsibility, to set criteria for recruitment and training, to ensure a measure of protection for members, to establish collective control over the area, and to elevate it to a position of dignity and social standing in the society” (1966, s. xi).

Mye er skrevet omkring de profesjonelle og deres natur. Et eksempel er More og Kohn (1960) som brukte tannleger som sitt utgangspunkt i en studie av hva som tiltrekker unge mennesker til ulike profesjonskarrierer. Deres konklusjon pekte på fem hovedårsaker; prestisje i titulering, god inntekt, profesjonell autonomi, spesialisert tekniske ferdigheter og at man bidrar til å bedre menneskers situasjon.

En av de mer anerkjente er Edward Gross. I boken ” Work and Society” (1958) fremsetter han seks kjennetegn for profesjonaliseringen av ulike yrker. Han viser til at når yrker beveger seg mot en profesjonell status vil der komme til syne viktige indre strukturelle endringer, så vel som endringer i forholdet mellom den profesjonelle og samfunnet.

Det første kriteriet Gross lister opp er at de profesjonelles arbeid er et ustandardisert produkt. Med dette mener han at en profesjonell aktivitet nettopp er å bruke sin kunnskap for å løse spesifikke problemer eller utfordringer som aldri er like fra gang til gang. En lege kan behandle flere pasienter med den samme sykdommen, men deres situasjon vil aldri være helt identisk. Det er mange ting som vil være ulikt fra pasient til pasient, som for eksempel symptomer, alder og livssituasjonen. Det neste kjennetegnet Gross lister opp er de profesjonelles grad av personlig involvering. Gross mener at dess lengre en kommer i profesjonaliseringen, dess mer vil en persons personlighet og personlig egnethet spille inn. Han understreker allikevel at selv om denne graden av involvering i ens yrke er et viktig kriterium, blir det svært subjektivt og derfor metodisk vanskelig å måle. Videre vises det til kriteriet om bred kunnskap omkring et spesialisert felt eller spesialiserte teknikker. ”*The professional is the man who knows*” (s.78). Det neste kriteriet Gross fremsetter, er en form for forpliktelse ovenfor sine likemenn. Det vises her til en rasjonell norm om man som profesjonell er forventet kun å bruke de beste og mest effektive metodene, og at det kun er fagets egenhet, i en nær kunstlignende forstand, som skal stå i fokus. Det femte kriteriet Gross fremsetter er et sterkt kollegialt samhold. Det eksisterer en rekke krav som må innfris før en kan kalles en profesjonell eller ekspert, noe som er medvirkende til at de profesjonelle i sterk grad identifiserer seg med sine kollegaer. De danner ofte fagforeninger for sine profesjonsgrupper og støtter sterkt opp rundt hverandre. Gross sjette og siste kriterium bygger på at de profesjonelles aktivitet i stor grad enten blir ansett som vitalt for samfunnet, eller at det involverer en høy grad av tillitt, slik gjelder tilfellet for en lege. De profesjonelle leverer tjenester det kan være øyeblikkelig behov for, og som kan være essensielt for et individs velferd eller helse. Dette gjør at staten ikke forholder seg likegyldig til de profesjonelle, men at den heller kommer inn og pålegger nye føringer eller reguleringer for det aktuelle området. (Gross, 1958, s. 77-81).

Ulike særtrekk finnes ved de ulike profesjonene, og Gross anser ikke disse seks kriteriene som ufravelige sannheter, men heller som kjennetegn en ofte finner hos nettopp profesjonelle. Han forsøker å illustrere dette ved å sette opp et kontinuum der man i den ene enden finner

”profesjonen”, mens man i andre enden finner ”jobben”. Et annet poeng er at dess lengre man arbeider innen sin profesjon, dess sterkere vil en trolig føle seg knyttet (commiteed) til sitt yrke (Hall, 1944), dog vil også graden av tilknytning (commitment) variere mellom yrkene (Becker & Carper, 1956).

Kreative og intelligente mennesker krever et visst rom og en viss frihet for å arbeide. Organisasjoner som ønsker å tiltrekke seg, og beholde, denne type arbeidskraft er derfor helt avhengig av desentralisering. Kun ved å gi de ansatte tilstrekkelig makt til å fatte beslutninger vil organisasjoner stimulere til en form for motivasjon som er avgjørende blant profesjonelle medarbeidere (Mintzberg, 1979, s. 183). Autonomi er viktig for forskeren. Begrepet er brukt under ulike definisjoner, men viser tilbake til det gamle greske bysamfunnet der det impliserte selvstyring og en rett til selv å organisere interne/private affærer, samt og selv utøve loven uten ekstern innblanding (Olsen, 2009, s. 2). *”The professions construct cognitive framework that define arenas within which they claim jurisdiction and seek to exercise control”* (Scott, 2001, s. 129). De profesjonelle vektlegger faglige resonnementer sterkere enn politiske/administrative føringer.

”Dersom organisasjonenes normer og verdier og retningslinjer for arbeidet kommer i konflikt med deres faglige normer og verdier og standarder, er tendensen at profesjonelle vil være mer lojale mot egen profesjonskultur enn mor verdier og normer som er ment å være organisasjonens formelle kultur.” (D. I. Jacobsen, 1997, s 141).

Havforskningsinstituttet er et forskningsinstitutt, noe som antyder et betydelig antall profesjonelle i organisasjonen. Det er derfor forventet å finne at de ansatte vektlegger faglige hensyn sterkt, og at politiske hensyn kommer i annen rekke.

H2a: Fagmannen vil vektlegge faglige hensyn sterkt, og i større grad enn han vektlegger hensyn til politikk og forvaltning.

H2b: “Fagmannen” vil vektlegge faglige hensyn sterkere enn “byråkraten”.

2.3 Den klassiske byråkrat

En byråkrats arbeidsrom er i det offentlige. Christensen et. al. (2007) påpeker at den klassiske byråkraten er arbeidet preget av standardisering og begrensning i den ansattes utøvelse av

personlig skjønn innen saksbehandling. Den klassiske byråkrats arbeidsområde kjennetegnes slik av å være mer formalisert enn hva som er tilfelle hos fagmannen.

”Embetsmannens ære ligger i evnen til, trass i personlig overbevisning, å utføre en ordre på den befalenes ansvar, liksom samvittighetsfullt som om ordren svarte til hans egen oppfatning av saken.” (Max Weber, 1971, s. 92).

Max Weber skrev mye om forholdet mellom politikk og administrasjon. Weber ønsket å beskrive overgangen fra føydalsamfunnet til utviklingen av det moderne vestlige kapitalistiske samfunnet, og drivkreftene bak det. I dette arbeidet søkte han også å rendyrke idealtypene i forholdet mellom politikk og byråkrati, ikke for å definere empirien, men for å kunne sammenligne virkeligheten med idealet (D. I. Jacobsen, 1997).

Weber (1971) mente at byråkratene ideelt burde legger alle personlige følelser og tanker til side for å arbeide analytisk og slik nå politikernes mål mest mulig effektivt. Så mens fagmannen kjennetegnes av høy grad av personlig involvering i arbeidet (Gross, 1958), poengterer her Weber (1971) at byråkraten heller kjennetegnes av det motsatte. Arbeidet skal utføres slik den befalende ønsker uten at personlige preferanser tilknyttes det arbeidet som utføres. Dette betinger en sterk vertikal lojalitet mellom byråkraten og den befalende, og Weber (1936) poengterer i sin omtale av forvaltningspersonale, at materielle ytre goder er en nødvendighet for opprettholdelsen av ”maktherredømme”.

”Len for vasallene, poster for patrimonialembetsmennene, lønn for den moderne statstjener, - ridderære, standsprivilegier, embedsære er lønnen, og frykten for å miste denne er det avgjørende grunnlag for forvaltningsstabens solidaritet med makthaveren” (Max Weber, 1936, s. 39).

I motsetning til fagmannen som har en bred kunnskap om et spesialisert felt (Gross, 1958), er ikke denne faglige dybdekunnskapen noe byråkraten kjennetegnes ved. Allikevel skrev Weber i 1936 at en særegenhet ved det moderne profesjonelle embetsverk er at de fleste embetsmenn må ha akademisk utdannelse for å bli tilsatt. I dagens norske representative byråkrati er det en forutsetning at de folkevalgte har disponibelt administrative staber med nødvendig kapasitet, kvalitet og lojalitet (Christensen et al., 2007, s. 79). Kvalitetskravet medfører at utdannelse er vanlig også blant byråkratene, men at arbeidsoppgavens formaliserte og standardiserte form i større grad krever en breddekunnskap enn en dybdekunnskap. Christensen et. al. (2007) påpeker at de ansatte i det norske forvaltningsapparatet som gruppe utviklet seg i retning av å ha en større variasjon over ulike typer utdannelse.

Denne variasjonen over ulike utdannelser, i kombinasjon med standardiserte arbeidsoppgaver og vertikal lojalitet, gjør også at byråkraten skiller seg fra fagmannen ved at forventningene om et sterke kollegialt samhold bortfaller. Karakteren av det arbeidet byråkraten utfører er heller ikke av en slik art at det er ansett som vitalt for samfunnet.

Til tross for at Christensen og Egeberg (1997, s. 109) finner at faglige hensyn vektlegges sterkt også av ansatte i departementer og direktorater, er det en klar forventning at byråkraten, grunnet den sterke vertikale lojaliteten, allikevel vil vektlegge politiske signaler sterkt, og i større grad enn fagmannen.

H3a: “Byråkraten” vil vektlegge politiske hensyn sterkt, og i tilfelle konflikt sterkere enn han vektlegger faglige hensyn.

H3b: “Byråkraten” vil vektlegge politiske hensyn sterkere enn “fagmannen”.

2.4 Oppsummerende sammenligning

Tabellen nedfor oppsummerer kjennetegnene ved fagmannen og byråkraten med bakgrunn i foreløpig teorijennomgang.

Tabell 1. Ulike kjennetegn hos fagmannen og byråkraten

	Fagmannen	Byråkraten
Arbeidsområde	Nytt og ukjent	Formalisert og velkjent
Personlig	Høy grad av personlig involvering	Lav grad av personlig tilknytning til arbeidet.
Kunnskap	Bred kunnskap om spesialisert felt	En mer generell kunnskap, ikke like dyptgående
Lojalitet	Horisontal lojalitet	Vertikal lojalitet
Samhold	Sterkt kollegialt samhold	Svakere kollegialt samhold
Aktualitet	Aktivitet ansatt som vital for samfunnet	Aktivitet ikke ansett som vital for samfunnet

Del B. - Hva kan forklare variasjonen?

2.5 Organisasjonelle perspektiver

Dagens strukturerte arbeidsdeling mellom departementer, direktorater og underliggende etater har oppstått gjennom en vedvarende diskusjon om hensynet mellom politisk styring og faglig autonomi (K. D. Jacobsen, 1955), og organiseringen eksisterer i skjæringspunktet mellom myndighet og kyndighet (Christensen & Egeberg, 1997).

Weber argumenterer for at institusjoner i seg selv har et *raison d'être*, en eksistensberettigelse, basert på et klart skille mellom offentlig og privat sektor (Olsen, 2009; M. Weber, 1978). Han viste til at byråkratiet er en sammensatt organisasjonsform, som baserer seg på tre viktige, men konkurrerende prinsipper; hierarkisk autoritet basert på formelle stillinger, lovfestet regelbasert autoritet, og en ekspertautoritet som anerkjenner statens behov for kunnskap gjennom spesialisering og inkludering av profesjonelle (Olsen, 2009, s. 11).

2.5.1 Spesialiseringsprinsipper

Mintzberg (1979, s. 69) viser til at jobber kan være spesialisert langs to dimensjoner, vertikalt og horisontalt. Den vertikale dimensjonen defineres av hvor stor kontroll individet har over eget arbeid. Øverste leder i en bedrift vil ikke ha noen over seg som kontrollerer det daglige arbeidet han utfører og jobben vil derfor være lavt vertikalt spesialisert. Den horisontale dimensjonen skiller mellom hvor brede eller omfattende arbeidsoppgavene som utføres er. En fabrikkmedarbeider som langs et samlebånd kontinuerlig repeterer en enkel oppgave er et godt eksempel på et arbeid som er høyt horisontalt spesialisert. Arbeidet til en hjernekirurg er et eksempel på en jobb som er svært horisontalt spesialisert (han gjennomfører de samme detaljerte inngrepene), men ikke vertikalt spesialisert (han har kontroll over hele inngrepet, som han selv gjennomfører). Fagmenn, eller profesjonelle har ofte komplekse jobber som kjennetegnes av lav horisontal-, og høy vertikal spesialisering (Mintzberg, 1979, s. 79).

Vertikal spesialisering

NPM-reformene har medført en økt fristilling av de offentlige forskningsinstitusjonene, og gjennom vertikal spesialisering av det offentlige har den strukturelle avstanden mellom den politiske ledelsen og instituttene økt. Statens rolle som eier, administrator, kunde og oppdragsgiver har blitt separert og forskningsinstitusjonene har blitt tildelt en større grad av autonomi, noe som gir rom for faglig spesialisering (Christensen & Lærgreid, 2001; Olsen, 2009).

Hierarkisk organisasjonsstruktur er i dag et grunnleggende trekk ved offentlige byråkratier, og den vertikale arbeidsdelingen fordeler arbeidsoppgaver og autoritet på ulike nivåer i forvaltningsapparatet (Christensen & Egeberg, 1997). Samtidig som dette øker sannsynligheten for faglig spesialisering på instituttnivå, og også for effektiv offentlig styring, kan en konsekvens bli at det oppstår uklarheter rundt fagmannens posisjon i forvaltningen.

”Forventningene krysses når det gjelder hvilken gjennomslagskraft faglig autoritet skal ha i forholdet til hierarkisk betinget myndighet.” (K. D. Jacobsen, 1960, s. 239).

Gjennom at organisasjonene som opererer i politikken og forvaltningens randsone har blitt tildelt en større grad av autonomi, har også offentlig kontroll- og styringsmuligheter blitt redusert (Christensen og Egeberg 1997; Christensen et al. 2007; Olsen 2009). Resultatet vil bli ulikt om et departement eller en annen offentlig aktør videreformidler en oppgave til et institutt som er spesialisert ut av forvaltningen (Egeberg & Trondal, 2009). *”Ved vertikal samordning vil høyere nivåer koordinere og kontrollere arbeidet til underordnede ved bruk av virkemidler som formell myndighet, regler og retningslinjer, og ved bruk av planleggings-, og kontrollsystemer.”* (Bolman & Deal, 2009, s. 80). I forvaltningsapparatet er ofte departementet øverste nivå for koordinering og kontroll av de underliggende etatene, og i politikken verden er interessemotsetningene store. I Norge er mange organisasjoner og institutter satt til å løse samfunnspolitiske oppgaver, ofte på oppdrag for ulike departementer som representerer ulike sektorer, samtidig som de som organisasjon skal fungere som en kunnskapsutvikler.

Havforskningsinstituttet er et eksempel på et forskningsinstitutt som er spesialisert ut av forvaltningsapparatet. De har blitt tildelt stor grad av frihet, samtidig som Fiskeri- og kystdepartementet definerer instituttets arbeidsområder gjennom vedtekter og tildelingsbrev, det er slik en simultan frihet fra og kobling til departementet.

”En antar imidlertid at profesjonaliseringen av en organisasjon drar med seg organisasjonskulturelle konsekvenser. De profesjonelle vil bringe med seg normer som kan komme i konflikt med de forventningene som stilles den ansatte i hierarkisk forvaltningsorganisasjoner” (Egeberg, 1984, s. 56).

Den vertikale spesialiseringen skaper ulike roller og hierarkiske nivåer også internt i instituttene, noe som forventes å påvirke de ansattes beslutningsatferd.

H4: Dess høyere en ansatt befinner seg i stillingshierarkiet, dess sterkere vil den ansatte vektlegge politiske signaler.

Horisontal spesialisering

Graden av formalisering henger ofte sammen med størrelse målt i antall ansatte. Jo større en organisasjon er, jo klarere er utformingen av den formelle strukturen i form av stillingsinstrukser, ansettelses- og avansementprosedyrer etc. (Egeberg, 1984, s. 57). Horisontal spesialisering uttrykker hvordan organisasjonsstrukturen hjelper å dele opp ulike saksområder (Christensen et al., 2007).

Horisontal spesialisering eksisterer både internt i, og mellom organisasjoner. Det er ulike årsaker for at en velger å foreta en horisontal spesialisering. Christensen et al. (2009) viser til fire ulike prinsipper som gjerne benyttes. *Geografiprinsippet* som viser til en territoriell oppdeling i samfunnet der for eksempel et fylke har et Nav-kontor i hver kommune. Geografisk inndeling kan ved å fokusere på de territoriale skillelinjene bidra til å skape ulikheter mellom regionene, noe vi i Norge i dag ser for eksempel i tjenestetilbudet til de eldre. *Formålsprinsippet*, eller *sektorprinsippet* deler sakene etter ulike formåls- eller sektorområder, og de norske departementene tjener her som et godt eksempel. Ved å fremme standardisering gjennom å fokusere på de ulike sektorene, heller enn geografiske skiller underkommuniseres eventuelle territoriale spenninger. *Funksjons-* eller *prosessprinsippet* fordeler saker etter fremgangsmåte eller type prosess som anvendes. Inndeling i avdelinger for økonomi, personal og teknisk assistanse er eksempler på en slik spesialisering. Dette kan både bidra til å spesialisere kunnskapen innen avdelingene, samtidig som det kan være vanskeligere å få alle avdelingene til å arbeide for organisasjonens mål. Det siste prinsippet for horisontal spesialisering som Christensen et al. (2009) viser til, er *klientprinsippet*, der alle saker og tjenester samles etter brukerens behov.

Havforskningsinstituttet er spesialisert gjennom flere av spesialiseringsprinsippene. At det både arbeides med forskning og rådgivning representerer en funksjonsspesialisering. Dette gir de ansatte ulike oppgaver, som stiller ulike forventninger og krav til de ansatte. Det er derfor forventet at horisontal spesialisering skaper ulik beslutningsatferd mellom ansatte.

H5: De som arbeider med forskning vektlegger faglige hensyn sterkere enn de som arbeider med rådgivning, og de som arbeider med rådgivning vektlegger politiske signaler sterkere enn de som arbeider med forskning.

Selv om hierarkisk koordinering er et hovedprinsipp innen forvaltningsorganene, ledes og koordineres ofte arbeidet kollegialt. Kollegiene består av ulike deltakere som ofte har lik rang samtidig som de er fast tilknyttet en, eller ulike, hierarkiske strukturerte organisasjoner. Deres arbeid kalles gjerne komiteer, råd, arbeidsgrupper eller prosjektgrupper (Christensen et al. 2009). Vedtak fattes gjennom samtaler og diskusjon heller enn ved bruk av hierarkisk makt. Denne måten å arbeide på binder sammen organisasjonene innenfor og på tvers av forvaltningsorganene, og på tvers av styringsnivåene.

2.5.2 Duplikasjon

Det har blitt påvist at kompatibilitet mellom departementer og underliggende etater øker sannsynligheten for sterkere styring ovenfra. I en norsk komparativ studie av ansatte i departementer og offentlige etater, finner Egeberg og Trondal at om lag 70 prosent av de som opplever duplisering i porteføljen mellom organisasjonene vektlegger politiske signaler som viktige, mens kun 40 prosent av de som ikke opplever duplisering svarer det samme (2009, s. 684). Studien viser slik til at kompatibilitet mellom, eller duplikasjon av avdelinger og stillinger, fører til økt vektlegging av hensyn til politikk og forvaltning.

H6: Opplevd duplikasjon mellom forvaltningsnivåene vil føre til økt vektlegging av politiske hensyn.

2.5.3 Utdannelse

Utover det konkrete kunnskapsgrunnlaget er utdannelse med å skape holdninger og verdier som individet tar med seg inn i arbeidslivet (March & Olsen, 1989). Organisasjoner vil aldri

kunne eliminere effekten av kulturelle elementer internalisert gjennom utdanning (Vollmer & Mills, 1966). De faglige normene, verdiene og standerne individene har tilegnet seg gjennom utdanning vil ved konflikt få forrang for organisasjonens normer, verdier og standarder, spesielt gjelder dette i forhold til profesjonsutdannelse (D. I. Jacobsen, 1997). Tendensen er at profesjonelle i en gitt situasjon heller vil støtte opp om profesjonens normer og verdier, enn organisasjonens normer og verdier (Christensen et al., 2009; March & Olsen, 1989).

Like profesjoner har en tendens til å søke seg til samme arbeidsplass, samt å opprettholde kontakten med like profesjoner utenfor organisasjonen. Dette er med å støtte opp under de verdiene som tillegges fagets og dets unikhet (Gross, 1958). Høyt utdannede mennesker vil i sitt arbeid ha et ønske om selv å kunne fatte beslutninger, basert på deres kognitive rammeverk (Scott, 2001), og dersom ikke arbeidsplassen tillater dette vil det oppleves som demotiverende, noe som kan føre til at de søker nytt arbeid (Mintzberg, 1979).

De ansatte i det norske forvaltningsapparatet har som gruppe utviklet seg i retning av å inneha en større variasjon over ulike typer utdannelse. De profesjonene som inntar stillinger i forvaltningsapparatet må veie sin politiske lojalitet og tilhørighet mot fagretning, opp mot deres nøytralitet og faglige uavhengighet (Christensen et al., 2007, s. 80).

Da en stor andel av de ansatte ved Havforskningsinstituttet er forskere, er det forventet at utdanningsnivået vil være høyt. Med bakgrunn i teori og case antas derfor følgende:

H7: Ansatte med doktorgrad forventes å vektlegge faglige hensyn sterke enn ansatte uten doktorgrad.

2.6 Nyinstitusjonalisme

Som organisasjon er ønsket at de ansatte skal følge organisasjonens verdier, normer og standarder. Mennesker sosialiseres inn i organisasjoner, og gjennom sosialisering tilegner vi oss kodesett som definerer hva som er riktig atferd og valg. Mye av den atferden vi observerer i politiske institusjoner reflekter de rutinene som gjør at mennesker gjør det de er ment å gjøre (March & Olsen, 1989, s. 21). Det nyinstitusjonelle perspektivet viser til at individer ikke bare handler etter formelle lover og regler, men med bakgrunn i de plikter, roller og forventninger de står ovenfor.

March og Olsen (1989) viser til at sosialisering og uformelle normer er med å forme menneskers grunnlag og forutsetninger for å fatte valg. Gjennom sosialisering internaliseres kodesett som definerer hva som oppfattes som riktig atferd og valg. Sosialisering på arbeidsplassen virker inn på individers vurderinger, og interaksjonen påvirker hva som vektlegges og hvordan omgivelsene bedømmes (Pfeffer, 1997, s. 56). Dette skaper organisasjonskulturer som bidrar til å influere holdninger og handlinger i organisasjonen (Christensen et al., 2009). Sosialisering og uformelle normer er med å forme menneskers grunnlag og forutsetninger for å fatte valg. I tillegg til å bli sosialisert inn i organisasjonen, er også voksne mennesker pre-sosialisert gjennom tidligere sosiale relasjoner som tidligere arbeidsgivere, frivillig arbeid, etc. I denne studiens kontekst vil det derfor være interessant å se om tidligere tilknytning til politikk og forvaltning preger de ansattes vektlegging av politiske hensyn.

H8: Ansatte med tidligere tilknytning til forvaltningsapparatet vil i større grad vektlegge hensyn til politikk og forvaltning.

Gross (1958) setter lojalitet ovenfor sin fagretning som et kjennetegn ved den profesjonelle. Dette vil være svært subjektivt å måle, men at profesjonelle vektlegger sine faglige verdier også etter lang ansiennitet kan være en indikasjon på deres lojalitet ovenfor fagretningen. I de institusjoner som eksisterer i forvaltningens randsoner, står ofte både forskning og politikk sentralt. Kodesettene som internaliseres blant annet gjennom sosialisering på arbeidsplassen vil endres over tid (March & Olsen, 1989), og dess lengre en ansatt har vært i organisasjonen, dess sterke kan en derfor forvente at organisasjonens normer og verdier har blitt internalisert. En kan derfor forvente en sammenheng mellom hvor lenge en ansatt har vært i en organisasjon, og hvor sterkt de vektlegger ulike hensyn som står sentralt i organisasjonen.

H9: Det er forventet at ansattes vektlegging av faglige og politiske hensyn vil øke med ansienniteten.

Organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, hvor de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet, og hvordan de bør fungere (Christensen et al., 2009, s. 75). Organisasjonene er gjensidig avhengige av hverandre, de er innvevd i relasjoner med eksterne interessenter som alle har forventninger og krav som må fylles. At kravene og forventningene ofte er motstridene vanskeliggjør naturlig nok situasjonen, spesielt for organisasjonenes ledere (Bolman & Deal, 2009, s. 270). De institusjonelle omgivelsene

består av oppfatninger, normer og forventninger til hvordan organisasjonen bør og skal opptre. Om en organisasjon bryter med de institusjonelle omgivelsene, kan dette gå på bekostning av instituttets legitimitet og troverdighet (Scott, 1987).

Havforskningsinstituttet innehar rollen som forskningsinstitutt, og interessentene vil derfor ha en forventning om at det arbeidet som gjøres ved instituttet følger de institusjonelle normer som tillegges forskningen (Wood & Waterman, 1991). Arbeidet skal være etterprøvbart og konkludere ut fra faglige resonnementer. Med bakgrunn i at Havforskningsinstituttets eier og største oppdragsgiver er ett departement, innen en sektor, vil det kunne forventes at interessenter, spesielt de fra en annen sektor, stiller seg kritiske til forskningens faglige uavhengighet, noe som kan gå på bekostning av instituttets legitimitet og troverdighet.

H 10: Fiskeri- og kystdepartementets eierskap påvirker interessentenes tillit til Havforskningsinstituttet.

Normer for hvordan Havforskningsinstituttet bør fungere eksisterer gjennom de institusjonaliserte omgivelsene. Omgivelsene stiller ulike forventninger til hvordan byråkratiske organisasjoner bør fungere (Meyer & Rowan, 1977), og vil derfor både ha forventninger om hvordan et forskningsinstitutt bør fungere, og hvordan et forvaltningsrådgivende organ bør fungere. Fordi forventningene som stilles til disse to rollene kan være ulike, vil det for Havforskningsinstituttet være vanskelig å innfri alle forventninger.

H 11: Dersom omgivelsene ikke opplever at instituttet i tilstrekkelig grad klarer å skille mellom rollene knyttet til forskning og forvaltning, vil dette svekke instituttets legitimitet og troverdighet.

2.7 Oppsummerende fra kapittelet

Videre følger en oversikt over studiens hypoteser.

Tabell 2. Oversikt over studiens hypoteser.

	Hypotese
H 1	HIs ansatte opplever at de både skal fylle rollen som selvstendige fagfolk, og som forvaltningsrådgivere. Ansatte opplever en rollekonflikt mellom ulike hensyn.
H 2a H 2b	Fagmannen vil vektlegge faglige hensyn sterkt, og i større grad enn han vektlegger hensyn til politikk og forvaltning. “Fagmannen” vil vektlegge faglige hensyn sterkere enn “byråkraten”.
H 3a H 3b	“Byråkraten” vil vektlegge politiske hensyn sterkt, og i tilfelle konflikt sterkere enn han vektlegger faglige hensyn. “Byråkraten” vil vektlegge politiske hensyn sterkere enn “fagmannen”.
H 4	Dess høyere en ansatt befinner seg i stillingshierarkiet, dess sterkere vil den ansatte vektlegge politiske signaler.
H5	De som arbeider med forskning vektlegger faglige hensyn sterkere enn de som arbeider med rådgivning, og de som arbeider med rådgivning vektlegger politiske signaler sterkere enn de som arbeider med forskning.
H 6	Opplevd duplikasjon mellom forvaltningsnivåene vil føre til økt vektlegging av politiske hensyn.
H 7	Ansatte med doktorgrad forventes å vektlegge faglige hensyn sterke enn ansatte uten doktorgrad.
H8	Ansatte med tidligere tilknytning til forvaltningsapparatet vil i større grad vektlegge hensyn til politikk og forvaltning.
H 9	Det er forventet at ansattes vektlegging av faglige og politiske hensyn vil øke med ansienniteten.
H 10	Fiskeri- og kystdepartementets eierskap påvirker interessentenes tillit til Havforskningsinstituttet.
H 11	Dersom omgivelsene ikke opplever at instituttet i tilstrekkelig grad klarer å skille mellom rollene knyttet til forskning og forvaltning, vil dette svekke instituttets legitimitet og troverdighet.

Kapittel 3. Metode og avgrensninger

Dette kapittelet gjennomgår de ulike metodene som er tatt i bruk for datainnsamling, samt de valg og avgrensninger som har blitt tatt.

3.1 Datainnsamlingen

Denne masteroppgaven er koblet opp mot et evalueringsprosjekt hos Oxford Research. Dette har gitt unike muligheter for meg som masterstudent da jeg har fått være med å utvikle et datagrunnlag en masterstudent sjelden har anledning til gjennom sin oppgave. Gjennom hele perioden jeg har arbeidet med oppgaven har jeg vært ansatt hos Oxford Research, først i en deltids stilling, nå fulltid, og har derfor også arbeidet med evalueringen Oxford Research gjennomfører på oppdrag fra Fiskeri- og Kystdepartementet. Evalueringsfokuset har vært noe annerledes enn fokuset i denne studien, og jeg har derfor vært avhengig av kontinuerlig å flette inn de aspekter jeg mente ville være interessante for denne oppgaven. I det følgende vil det nå gjennomgås de ulike metodene som har vært i bruk, jeg vil ikke gå detaljert inn i de aspekter av evalueringen som ikke er relevante for denne oppgaven.

3.1.1 Dokumentanalyse

En rekke dokumenter både fra Havforskningsinstituttet og Fiskeri- og Kystdepartementet har blitt gjennomgått. Dokumenter med betydning for denne studien; HIs vedtekter, tildelingsbrev (2002-2011), referater fra etatsmøter mellom FKD og HI, styreprotokoller (2008-2010) og HIs strategidokumenter.

3.1.2 Kvalitativ datainnsamling

I begynnelsen av evalueringen ble det gjennomført en rekke individuelle eksplorative intervjuer, som sammen med dokumentstudiene var med å danne grunnlaget for den videre datainnsamlingen. Det har blitt gjennomført både semistrukturerte individuelle dybdeintervjuer, og fokusgruppeintervjuer. I forkant av intervjuene ble det utviklet intervjuguiden (se vedlegg 7.3) for å sikre at alle evalueringens aspekter ble dekket, samt de ytterligere spørsmål og temaer som ville være interessante for denne oppgaven.

Intervjuguidene ble utformet etter ulike temaer, hvor det fortløpende ble listet opp en rekke mer konkrete delspørsmål. Disse spørsmålene ble i større grad brukt som en "huskeliste" for intervjueren, fremfor en spørsmålsliste som skulle gjennomgås. Det ble utviklet ulike intervjuguider for å sikre at en innhentet den mest relevante informasjonen fra de aktuelle respondentene. Intervjuene har hatt en varighet på mellom tretti minutter og to timer, de fleste intervjuene har hatt en times varighet.

Det har blitt gjennomført over 25 individuelle dybdeintervjuer, og 9 fokusgruppeintervjuer (åtte i HI⁴, ett i FKD). I fokusgruppeintervjuene har det alltid vært 2-3 intervjuere til stede for å sikre at fasiliteringen av intervjuene ikke skulle bli påvirket av at man samtidig tok notater, og for å sikre at alle hovedpoengene kom med. Fokusgruppene har bestått av 3-9 deltakere, og totalt har 64 personer deltatt. Alle intervjuene er referatført. Det har blitt gjennomført intervjuer med ansatte på ulike nivåer, i ulike avdelinger, og fra ulike lokaliteter ved Havforskningsinstituttet. I Fiskeri- og Kystdepartementet har det på samme vis blitt gjennomført intervjuer med ansatte på ulike nivåer og fra ulike avdelinger. Det har i tillegg blitt gjennomført intervjuer med et utvalg av Havforskningsinstituttets øvrige interessenter. Interessentene som ble intervjuet representerte: Miljøverndepartementet, Olje- og energidepartementet, Oljedirektoratet, Nasjonalt institutt for ernæring og sjømatforskning, Klima og forurensningsdirektoratet, Universitetet i Bergen, International Council for Exploration of the Sea (ICES), Marine Institute Galway (Irland), Marine Laboratory Aberdeen (Skottland), Norges forskningsråd, Nofima, Norsk institutt for naturforskning, Norges fiskarlag, Veterinærinstituttet, Oljeindustriens landsforening, Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening og Mattilsynet.

I tillegg har det blitt gjennomført en selvevaluering på programnivå. Denne har blitt gjennomført av programlederne, ved at de skriftlig har besvart en rekke spørsmål (se vedlegg 7.4). Programlederne hører organisatorisk til ledelsen, mange av dem har samtidig en forskerutdannelse. I den grad informasjon herfra benyttes direkte vil "selvevaluering på programnivå" settes som kilde.

⁴ Ledelsen, Fagorganisasjonene, Administrasjonen, Faggruppelidere, Forskere, Teknikere, Kommunikasjonsenheter, Infrastruktur

3.1.3 Kvantitativ datainnsamling

To spørreundersøkelser har blitt gjennomført, begge med det elektroniske analyseverktøyet Conconfirm.

Valg av enheter

Den ene spørreundersøkelsen gikk ut til alle de rundt 700 ansatte ved Havforskningsinstituttet. Dette har vært en omfattende undersøkelse som søkte å dekke opp alle evalueringens aspekter, samt temaer som er interessante for denne oppgaven. Da undersøkelsen i utgangspunktet er en organisasjonsevaluering og ikke innhenting av data til en masteroppgave, har jeg måttet begrense meg noe i forhold til antall spørsmål som spesifikt har blitt inkludert for denne oppgavens del. Det er også mange spørsmål som har blitt stilt som ikke vil belyses i denne studien. Undersøkelsen ble sendt ut på mail, og var åpen i litt under en måned. To purringer ble sendt ut. Det kom inn 478 svar, noe som utgjør en svarprosent på over 68. Dette er en god svarprosent med tanke på instituttets størrelse, at mange av de ansatte jobber på havet, samt at instituttet selv hadde gjennomført en annen intern undersøkelse rett før denne surveyen gikk ut.

I denne oppgaven rettes fokuset mot forholdet mellom fag og politikk, og caset som studeres er Havforskningsinstituttet. Fokuset ligger omkring spenningsfeltet dette skaper og hvordan ulike roller skapes og utføres. Til tross for at over 700 ansatte har mottatt undersøkelsen, vil det være for denne studiens beste at ikke alle interne respondentene inkluderes i analysen. Ved å identifisere og fokusere på de mest relevante respondentene vil støy reduseres og studiens validitet styrkes. Nedenfor er en redegjørelse for valgene.

Det skilles mellom fem ulike stillingsgrupper ved instituttet, Forskerstillinger, Tekniske stillinger, Administrative stillinger, Sjøfolk og Ledelsen. Tabellen nedenfor viser fordelingen av de ansatte som har besvart undersøkelsen.

Tabell 3. Fordeling av ansatte på ulike stillingsgrupper

Stillingsgruppe	Antall	Andel i prosent
Forskerstillinger	176	37
Tekniske stillinger	161	33,5
Administrative stillinger	68	14
Sjøfolk	33	7
Ledelsen	40	8,5
Totalt	478	100

Når forholdet mellom fag og politikk skal analyseres, fordrer det at de som studeres har et forhold til dem begge. At de gjennom sitt arbeid på en eller annen måte har en relasjon til de forhold som knytter seg både til den faglige dimensjonen og den politiske dimensjonen.

Forskerne er en selvskrevet del av denne studien. Det er de som utvikler kunnskapen som videre overleveres departementet og andre samfunnsinstanser, og som skal ligge til grunn for Norges politikkutforming innen de aktuelle områdene. Det er også forskerne som med bakgrunn i sine studier kommer med faglige råd og anbefalinger innen ulike felt, for eksempel om tilstanden og utbredelsen av norsk sild.

Ledelsen er også interessant å inkludere. Denne gruppen inkluderer både de som har rene lederstillinger øverst i organisasjonen og de som sitter som ledere for instituttets ulike avdelinger og programmer. Ledelsen arbeider både for å videreutvikle et forskningsinstitutt med internasjonalt høy faglig standard, samt å opprettholde og videreutvikle arbeidet rettet mot forvaltningen. Det er de som står for den formelle samhandlingen med departementene og andre eksterne aktører.

De som hovedsakelig arbeider på sjøen, de såkalte Sjøfolkene, står på flere måter noe på siden av Havforskningsinstituttet. Til tross for at de jobber med en av instituttets hovedoppgaver, nemlig å samle inn data fra havet, er det ikke de som bestemmer hvilke tokter som skal gå, og hvilken data instituttet ønsker å samle. Fordi Sjøfolkenes arbeid ikke berøres direkte av forholdet mellom fag og politikk, ekskluderes de fra videre analyse.

De ansatte i administrasjonen yter en støtte, kontroll og servicetjeneste ovenfor instituttet. Dette inkluderer blant annet å utvikle gode rutiner og systemer for kontroll og oppfølging, samt å overvåke og rapportere instituttets samlede budsjetter, økonomiske oversikter og regnskap. Fordi heller ikke de ansatte i administrasjonen selv fattet beslutninger som direkte inngår i forholdet mellom fag og politikk, vil også de ekskluderes fra videre analyse.

De ansatte i tekniske stillinger arbeider tett på forskerne. På samme måte som det vitenskapelige personellet er ansatt i de ulike faggruppene, er også det forskningstekniske personellet ansatt her. De er i høyeste grad med å utvikle de forskningsresultatene HI fremlegger, da de står for den tekniske biten av kunnskapsutviklingen. Allikevel er det ikke de som foretar valg om hvilke prosjekter eller felt som skal vektlegges. Samtidig som de jobber tett på, står de ikke på lik linje med forskeren i et spenningsforhold mellom fag og politikk. Derfor har også teknikerne blitt ekskludert fra denne studien.

Den kvantitative analysen av den interne spørreundersøkelsen vil derfor basere seg på svarene fra de to stillingsgruppene forskere og ledelsen, totalt 216 respondenter.

Den andre undersøkelsen har gått ut til et utvalg av HIs interessenter. Med interessenter siktes det her til alle de organisasjoner, institutter og etater som har interesse av Havforskningsinstituttets arbeid. Dette inkluderer blant annet de som bestiller råd og forskning fra HI, samarbeidende aktører, øvrige forskningsinstitutter som har grenseflater mot HI og næringsorganisasjoner som kan bli påvirket av resultatene fra HIs forskning. Dette er en omfattende gruppe aktører, og det er derfor svært vanskelig å definere hele populasjonen av instituttets interessenter. Da det vanskelig lar seg gjøre å definere hele populasjonen, vil det heller ikke være mulig å trekke et tilfeldig utvalg. Interessentene som er inkludert i dette prosjektet har blitt identifisert både i samtaler med referansegruppen, med bakgrunn i dokumentstudier og via grundige søk over HIs samarbeidspartnere, oppdragsgivere og mottakere av forskning og råd. Inkludert i spørreundersøkelsen er interessenter fra departementer, direktorater, tilsyn, forskningsinstitutter, fagorganisasjoner, næringsorganisasjoner, interesseorganisasjoner, arbeidsgiverorganisasjoner, nasjonale og internasjonale miljøvernorganisasjoner, fylkeskommuner og universiteter og høyskoler. Både store og små bedrifter, offentlige og private virksomheter, og aktører både innen samme sektor som HI, og aktører innen øvrige sektorer er altså inkludert. Videre har det blitt søkt å

identifisere de mest aktuelle respondentene ved de ulike etatene, bedriftene og organisasjonene. Resultatene fra denne undersøkelsen kan derfor ikke tolkes som signifikante, men de viser like fullt noen tendenser i interessentenes syn på Havforskningsinstituttet.

Totalt ble den eksterne spørreundersøkelsen sendt ut til 220 interessenter. Det ble gjort mulig for de som mottok denne undersøkelsen og videresende den, om de mente de hadde en kollega som var bedre skikket til å svare. Det kom inn 144 svar, noe som utgjør en svarprosent på 65. Dette kan sies å være et svært positivt resultat, da det her er en del usikkerhet omkring i hvor stor grad interessentene er villige til å sette av tid for å svare på en undersøkelse om ett institutt.

Nedenfor er en oversikt over hvilken type respondenter som besvarte den eksterne spørreundersøkelsen.

Tabell 4. Respondenttype blant interessentene i spørreundersøkelsen

Respondenttype	Antall	Andel i prosent
Forvaltningsorganisasjon	73	51
Forskningsinstitutt	33	23
Næringsliv	6	4
Næringslivsorganisasjon	14	10
Miljøorganisasjon	2	1
Annet	16	11
Totalt:	144	100

Rett over halvparten av respondentene oppgir at de er fra forvaltningsorganisasjoner. Fiskeri- og kystdepartementet mottok som enhet det høyeste antallet spørreskjemaer, mens forvaltningsorganisasjoner også inkluderer blant annet Miljøverndepartementet, Olje- og energidepartementet og Fiskeridirektoratet. Alle interessentene inkluderes i denne studien.

3.1.4 Verdier

I spørreundersøkelsene har de fleste spørsmålene hatt svaralternativer som ligger langs en fempunkts skala. Der ikke annet er oppgitt har skalaen vært som følger: i svært liten grad (kodet 1), i liten grad (kodet 2), i noen grad (kodet 3), i stor grad (kodet 4), i svært stor grad (kodet 5). I tillegg har det vært mulig å svare Ikke relevant (kodet 89) og Vet ikke (kodet 99). Det har også vært mulig å hoppe over spørsmål.

I denne oppgaven vil de to høyeste, samt de to laveste verdiene, gjennomgående slås sammen. Det vil konsekvent fokuseres på de høye verdiene, det vil si på de resultater som foreligger ved å slå sammen de som har svar ”I stor grad”, og ”I svært stor grad”. Sammenslåingen av disse to verdiene vil konsekvent refereres til som ”i stor grad”.

De som har svart ikke relevant, eller vet ikke vil konsekvent inngå som missing.

3.1.5 Vedlegg

Denne studien baserer seg som nevnt på data samlet inn i et større evalueringsprosjekt. Både spørreskjemaene og intervjuguidene som har vært benyttet har derfor vært omfattende, og inneholdt mye som ikke vil bli inkludert i denne studien. Intervjuguidene har også blitt justert i forkant av hvert enkelt intervju for å tilpasses respondentene og deres kjennskap til ulike elementer av evalueringen. Det er allikevel 3 ulike intervjuguider alle intervjuene har hatt utgangspunkt i: ”Intervjuguide; ansatte ved Havforskningsinstituttet”, ”Intervjuguide; Havforskningsinstituttets interessenter” og ”Intervjuguide; Fiskeri- og kystdepartementet”. Kvantitativt inngår FGD som en del av interessentene, men fordi de har en mer inngående kjennskap til instituttet enn de øvrige interessentene, har de hatt mer dyptgående intervjuer. Alle vedleggene har blitt ”trykt sammen”, uten å fjerne noe av innholdet. Skriften er mindre og mellomrom fjernet.

Skulle alle variantene av disse tre intervjuguidene blitt vedlagt, ville dette sammen med spørreskjemaene utgjort uforholdsmessige mange sider i forhold til hele oppgavens størrelse. Vedlagt ligger derfor de tre ulike intervjuguider, de som har vært utgangspunktet for intervjuene, underspørsmål er satt i kursiv etter hovedspørsmålene. Intervjuguidene som ble utviklet til fokusgruppeintervjuene er ikke vedlagt, da de i stor grad er en forenkling av de øvrige intervjuguidene.

Det er viktig igjen å understreke at intervjuguidene er omfattende, men at de i hovedsak har vært benyttet som et verktøy for intervjueren, mer enn en konkret liste med spørsmål en har søkt å få svar på. Intervjuene har strukturert seg etter intervjuguidens hovedtemaer, og ofte har da respondenten besvart de ulike underspørsmålene uten at de eksplisitt har blitt stilt. De ulike respondentene som har blitt intervjuet har hatt svært ulike forutsetninger for å svare på alle spørsmålene, og intervjuet har derfor blitt tilpasset dette.

For å korte ned spørreskjemaet som vedlegg, vil det kun stå “(skala)”, etter spørsmål der følgende skala har utgjort svaralternativene; I svært liten grad (kodet 1), I liten grad (kodet 2), I noen grad (kodet 3), I stor grad (kodet 4), I svært stor grad (kodet 5), Vet ikke (kodet 99), Ikke relevant (kodet 89). For øvrige spørsmål er svaralternativene angitt i parentes etter aktuelle spørsmål/påstander.

Kodingen av verdiene er utelatt fra vedlegget. Det første oppgitte svaralternativet korresponderer med lavest kodet verdi, og derfra stigende. “Vet ikke” har konsekvent vært kodet 99, og “ikke relevant” 89.

Følg brevet fra departementet (limt inn som et bilde fra originalt pdf-format) er vedlagt foran aktuelt spørreskjema. En kort informasjon fra Oxford Research som var synlig i mailen der respondentene mottok spørreundersøkelsen, er å finne øverst i spørreskjemaet.

Vedlagt ligger også selvevalueringen som ble gjennomført på programnivå.

3.2 Analysemetoder

Opprinnelig plan for denne studien var å gjennomføre en full kvantitativ analyse i forhold til de ansattes vektlegging av faglige og politiske hensyn, med ulike forklaringsvariabler. Det var ønskelig å gjennomføre faktoranalyser for å bygge opp sterke avhengige variabler, og etter nøye analyse av de uavhengige variablene ende opp med regresjonsanalyser som viste sammenhengen mellom de uavhengige variablene og de ansattes vektlegging av faglige og politiske hensyn. Men flere av variablene, da spesielt de avhengige variablene har resultert i en svært skjev svarfordeling. Dette betyr at tross iherdige forsøk med ulike analyseverktøy (blant annet har både faktoranalyser, korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyser blitt gjennomført), har resultatene som har stått frem gitt lite nyttig informasjon. Dette er derfor strøket fra oppgaven og erstattet med frekvenstabeller og multivariate krysstabeller, da det har

vist seg at det er dette som best illustrer variasjon og funn i denne studien. Tallene fremstilles i prosent. Stillingsgruppene, forskerne og ledelsen brukes gjennomgående som kontrollvariabel i de multivariate krysstabellene.

3.2.1 Balanse mellom ulike kilder

De ulike metodene benyttet for datainnsamling, muliggjør en triangulering av dataene. Funn som fremkommer gjennom analysen vil bli belyst med data fra de ulike kildene.

I analysen av de ansatte og deres vektlegging av faglige hensyn og politiske signaler, vil det hovedsakelig benyttes kvantitativ metode. Analysen vil systematisk gå gjennom ulike uavhengige variabler og se hvordan de påvirker variasjon i den avhengige. Funnene vil underbygges med informasjon innhentet gjennom intervjuene. I analysen av de eksterne snus dette rundt, her vil en kvalitativ tilnærming vektlegges. Med bakgrunn i at interessentene som gruppe er svært sammensatt, og fordi deres kjennskap til instituttet varierer, er den kvalitative dataen som er samlet inn mer verdifull for å belyse oppgavens problemstillinger. Funnene vil like fullt støttes opp av kvantitativt datamateriale.

3.3 Validitet og reliabilitet

Validitet. Denne studien har til hensikt å måle hvordan forholdet mellom fag og politikk utspiller seg i forvaltningens randsone, med HI som case. Studien er ikke omfattende nok til å kunne gi et valid bilde på hvordan dette forholdet utspiller seg i andre av landets institutter. Like fullt bidrar studien som ett case på hvordan HI som en organisasjon i forvaltningens randsone både selv opplever, og blir opplevd som å utføre den dobbeltrollen som kreves i forholdet mellom fag og politikk. Validiteten styrkes av at ulike perspektiver er inkludert i studien.

Reliabilitet. Spørreskjemaene som har vært sendt ut har vært relativt omfattende. Dette i kombinasjon med at det ikke har vært benyttet omvendt koding, eller doble kontrollspørsmål svekker i en viss grad funnenes reliabilitet. Bakgrunnen for dette er å gjøre undersøkelsen så brukervennlig som mulig, og slik få et høyest mulig antall respondenter. Dette er en casestudie med fokus på forskere og ledere i tillegg til et utvalg av Havforskningsinstituttets

interessenter. Det er ikke sikkert en vil komme til å trekke de samme konklusjonene om en søker å gjenta denne studien på et senere tidspunkt med et annet case.

Men at studien benytter seg av data fra ulike respondenter (interne og eksterne), samtidig som det benyttes ulike metoder for innsamling av data og ulike analysemetoder er noe som styrker reliabiliteten i studiens funn og konklusjoner.

Kapittel 4. Faglig frihet i et politisk landskap?

Denne analysen har en todelt oppbygging. Den første delen fokuserer på de ansattes roller. Det vil studeres i hvilken grad faglige hensyn og politiske signaler vektlegges ulikt blant de ansatte internt i Havforskningsinstituttet. Analysen vil fokusere på det kvantitative materialet, samtidig som funnene gjennomgående vil styrkes med kvalitative materialet, hovedsakelig fra intervjuene. Den andre delen fokuserer på hvordan interessentene opplever at instituttet evner å balansere mellom de ulike rollene. Denne analysen vil hovedsakelig basere seg på det kvalitative datamaterialet, samtidig som visse kvantitative funn trekkes inn.

Denne todelingen mellom interne og eksterne forhold, vil bidra til å belyse min overordnede problemstilling på en grundigere måte. Den første analysedelen søker å belyse den første underproblemstillingen, mens den andre analysedelen griper fatt i den andre underproblemstillingen. Underproblemstillingene er gjentatt øverst i de respektive delene. Det klassiske og komplekse forholdet mellom fag og politikk i forvaltningsapparatet er en mangesidet utfordring, og det kan derfor sies å være en styrke ved denne studien er de konklusjoner som fattes er testet både ved hjelp av ulike forskningsmetoder, og blant ulike typer aktører.

De ansattes roller

Underproblemstilling en:

I hvilken grad vektlegges fag og politikk ulikt av de ansatte? Og hva kan forklare variasjonen?

Denne analysedelen tar utgangspunkt i spørreundersøkelsen som har vært internt på instituttet. Det er kun svar fra stillingsgruppene forskere og ledelsen som er inkludert i denne analyse (se begrunnelse i kapittel 3 under “Kvantitativ datainnsamling”). Det vil gjennomgående fokuseres på ansattes vektlegging av både faglige hensyn og politiske signaler.

4.1 Ulike roller, fag og politikk

Mye av grunnlaget for denne masteroppgaven bygger på at det ved Havforskningsinstituttet eksisterer en dobbeltrolle, der både fag og politikk spiller inn i instituttets virke og de ansattes hverdag. For å kontrollere at dette er noe de ansatte ved instituttet faktisk opplever har det i ansattundersøkelsen både blitt stilt spørsmål om deres arbeid benyttes både til forsknings- og rådgivningsformål, og om de opplever dette som utfordrende for deres faglige integritet. Det vil være avgjørende for validiteten i de funn som følger at flest mulig opplever at de arbeider med både forskning og rådgivning.

88 prosent svarer at deres arbeid brukes både til forskningsformål og rådgivningsformål (N=199). Skilles det mellom forskere og ledelsen er det marginale forskjeller mellom gruppene. 88 prosent av forskerne, og 90 prosent av ledelsen har svart at deres arbeid benyttes både til forsknings og rådgivningsformål. Funnet bygger opp under at de ansatte både må fylle rollen som selvstendige profesjonelle fagmennesker, og som rådgivere for forvaltningsapparatet og politikken.

Tabell 5. Ansattes opplevelse av å ivareta både forsknings- og rådgivningsoppgaver

N=165. Prosent

Det er noen ganger utfordrende for min faglige integritet å skulle ivareta både forsknings- og rådgivningsoppgaver.	
Uenig	64
Nøytral	19
Enig	17

Tabellen kombinerer verdi 1 og 2, samt verdi 4 og 5. Svar avgitt langs følgende fempunkts skala: svært uenig (verdi 1), uenig (verdi 2), nøytral (verdi 3), enig (verdi 4), svært enig (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing. M=51.

Til gjengjeld viser tabellen over at kun få opplever dette som utfordrende for deres faglige integritet. Skilles det mellom stillingsgruppene er det 18 prosent av forskerne, og 13 prosent av ledelsen som oppgir at de er enige i påstanden. Det er altså fem prosent flere av forskere, sammenlignet med ledelsen, som mener det noen ganger er utfordrende for deres faglige integritet å skulle ivareta både forsknings- og rådgivningsoppgaver.

Gjennom intervjuene har det tegnet seg et bilde av at samtidig som arbeidet til de fleste benyttes både til forskning og rådgivning, preger dette de mindre miljøene på instituttet i ulik grad.

”Noen forskere er svært opptatt av å publisere, andre som arbeider mer med rådgivning opplever at de ikke har tid. Bli litt todelt hvordan en jobber” (Kilde: Intervju forsker).

Det understrekes at dette i stor grad henger sammen med finansieringen og de ulike arbeidsmetodene det krever. De som arbeider med konkrete forvaltningsoppgaver har midlene til sine prosjekter disponibelt, mens de som arbeider med prosjekter som krever ekstern finansiering må benytte mer tid og energi på å hente inn eksterne midler. En forsker har blant annet uttalt at det tidvis oppstår spenninger internt da de som innhenter forskningsmidler eksternt oppnår en langt større grad av frihet enn de som jobber med rådgivningsrelaterte oppgaver med bevilgninger direkte fra FKD. Andre ansatte har påpekt at mange av rådgivningsoppgavene som utføres bærer sterkt preg av å bli rutineoppdrag fra hva som tidligere er gjennomført, noe som kan bli et potensielt problem ved at de samme personene settes til å løse oppgaven, og at det slik sett føre til liten grad av nytenkning og oppdaterte metodikk på feltet. Samtidig som det kan føre til sårbarhet i organisasjon ved at det kun er denne ene ansatte som faktisk vet hva som skal gjøres.

”Noe av det vanskelige er å gi rådgivning den tid det trenger når forståelsen hos den enkelte forsker nok går mot at forskning er viktigst” (Kilde: Selvevaluering på programnivå).

Den kvalitative datainnsamlingen sett under ett viser allikevel ikke til at balansen mellom rollen som fagekspert og forvaltningsrådgiver oppleves som spesielt problematisk for den enkelte ansatte.

Hypotese 1: *HIs ansatte opplever at de både skal fylle rollen som selvstendige fagfolk, og som forvaltningsrådgivere. Ansatte opplever en rollekonflikt mellom ulike hensyn.*

Funn 1: De fleste av HIs ansatte opplever at de både fyller rollen som selvstendige fagfolk og som forvaltningsrådgivere, men kun få opplever en rollekonflikt mellom ulike hensyn.

4.1.1 Vekting av ulike hensyn

For å identifisere i hvilken grad Havforskningsinstituttet er et forsknings- og/eller et forvaltningsinstitutt har de ansatte blitt stilt ovenfor en rekke påstander. Det vil nå bli en gjennomgang av de mest sentrale spørsmålene omkring vektleggingen av faglige og politiske

hensyn. I tabellen under skiller det mellom de to høyeste verdiene, for å belyse den variasjon som eksisterer.

Tabell 6. Frekvensfordeling av forvaltningshensyn, og faglige hensyn

N=188-216. Prosent

	I svært stor grad	I stor grad	Totalt
I utførelsen av mine arbeidsoppgaver, vektlegger jeg faglige hensyn på mitt felt	51	45	96
I utførelsen av mine arbeidsoppgaver, vektlegger jeg signaler fra FKD	19	48	67
For at HI skal nå sine mål er fagkompetanse på HIs kjerneområder viktig	70	29	99
For at HI skal nå sine mål er evne til å arbeide på tvers av forvaltningsnivåer viktig	21	51	72

For alle variabler gjelder følgende: Svar avgitt langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Tabellen viser verdiene 4 og 5. Total kolonnen kombinerer verdi 4 og 5. Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing. M=0-28.

På påstanden "I utførelsen av mine arbeidsoppgaver, vektlegger jeg faglige hensyn på mitt felt" svarte hele 51 prosent at de i svært stor grad var enige i påstanden, mens 45 svarte de i stor grad var enige (N=214). Slås disse verdiene sammen svarer hele 96 prosent at de i utførelsen av sine arbeidsoppgaver i stor grad vektlegger faglige hensyn på sine felt.

Til sammenligning var det 19 prosent som svarte de i svært stor grad var enige i påstanden "I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg signaler fra FKD", mens ytterligere 48 prosent svarte at de i stor grad var enige i påstanden, totalt 67 prosent (N=199).

Videre ble det stilt spørsmål om hva de ansatte mente var viktig for måloppnåelsen ved instituttet. Den første påstanden respondentene skulle ta stilling var "For at HI skal nå sine mål er fagkompetanse på HIs kjerneområder viktig". Her svarte 70 prosent at de i svært stor grad var enige i påstanden, mens 29 prosent svarte de i stor grad var enige i påstanden, altså totalt 99 prosent som i stor grad var enige påstanden (N=215). Til sammenligning var det 21 prosent som i svært stor grad, og 51 prosent som i stor grad sa seg enige i påstanden "For at

HI skal nå sine mål er evne til å arbeide på tvers av forvaltningsnivåer viktig”, altså stilte 72 prosent seg bak påstanden (N=188).

Både faglige hensyn og hensyn til politikk og forvaltning vektlegges sterkt av de ansatte.

Respondentene ble videre bedt om å angi en prosentfordeling mellom faglige vurderinger, politiske prioriteringer og retningslinjer (heretter kun kalt politiske prioriteringer), og økonomiske rammer, med hensyn til hvilke forhold de vil vekte sterkest dersom de må velge mellom ulike prosjekter/ aktiviteter som skal igangsettes. Da økonomi ikke er fokus for denne studien, ble en ny variabel konstruert der hensynet til økonomiske rammer er eliminert. Den nye variabelen er utformet som en dikotom som kun forteller hva respondentene vektlegger sterkest av faglige vurderinger og politiske prioriteringer. De som har vektlagt de to hensynene likt (n: 23), har her blitt inkludert i missing.

Resultatet blir da at 69 prosent vektlegger faglige vurderinger sterkere enn politiske prioriteringer, om man må velge mellom ulike hensyn ved igangsettingen av nye prosjekter eller aktiviteter, mens 31 prosent da svarer politiske prioriteringer.

Nedenfor er det oppsatt en krysstabell som skiller svarene fra forskere og ledelsen på de fem indikatorene som så langt har blitt gjennomgått. De to høyeste verdier (i svært stor grad og i stor grad) er slått sammen. Heretter kun referert til som “i stor grad”.

Tabell 7. Variasjon mellom forskere og ledelsen i vektningen av faglige og politiske hensyn

N=215-156. Prosent

	Forsker	Ledelse	<i>Differanse</i>
I utførelsen av mine arbeidsoppgaver, vektlegger jeg faglige hensyn på mitt felt (n214) ^a	97	90	7
I utførelsen av mine arbeidsoppgaver, vektlegger jeg signaler fra FKD (n199) ^a	63	79	16
For at HI skal nå sine mål er fagkompetanse på HIs kjerneområder viktig (n215) ^a	99	100	1
For at HI skal nå sine mål er evne til å arbeide på tvers av forvaltningsnivåer viktig (n188) ^a	74	61	13
Vektlegger faglige hensyn sterkere enn politiske prioriteringer ved igangsetting av prosjekter (n156) ^b	66	79	13
Vektlegger politiske prioriteringer sterkere enn faglige hensyn ved igangsetting av prosjekter (n156) ^b	34	21	13

a) For alle variabler gjelder følgende: Denne tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing. M=1-28.

b) faglige vurderinger sterkere (verdi 0), politiske prioriteringer sterkere (verdi 1). M=60.

Tabellen viser at en svært høy andel av de ansatte i stor grad vektlegger faglige hensyn i utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Det er syv prosent flere av forskerne enn ledelsen som oppgir at de i stor grad gjør dette. Begge stillingsgruppene er enstemmig enige i at fagkompetanse på HIs kjerneområder er viktig for instituttets måloppnåelse. Dette er et område det er enighet om internt på instituttet.

Videre viser tabellen at 16 prosent flere i ledelsen enn blant forskere i stor grad vektlegger signaler fra FKD i utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Det blir derfor interessant å se at 13 prosent flere av forskerne enn av ledelsen mener at evnen til å arbeide på tvers av

forvaltningsnivåene er viktig for instituttets måloppnåelse. Og tilsvarende, at 13 prosent flere av forskerne tillegger politiske prioriteringer sterkere vekt enn faglige hensyn ved igangsettingen av nye prosjekter og aktiviteter. Det er allikevel klart fra tabellen ovenfor at både politiske og faglige hensyn har stor betydning for de ansatte ved instituttet.

De høye svarprosentene fra tabellen ovenfor, stiller meg ovenfor en utfordring i min videre analyse. Andelen som svarer at de i stor grad er enige i påstandene ovenfor er ved flere variabler tett opp mot 100 prosent. Dette vil føre til problemer med å skille variasjon i den avhengige med bakgrunn i de ulike uavhengige variablene. Den svært skjeve svarfordelingen på de fem originale verdiene medfører en metodisk utfordring for den kvantitative analyse.

Det vil nå studeres nærmere om det er noen sammenheng mellom de variablene som tematisk måler vektleggingen av faglige hensyn, før det samme gjøres for vektleggingen av politiske hensyn. Overstående diskusjon vil deretter fortsette.

Sammenheng mellom de faglige indikatorene

Tabell 8. Sammenheng mellom variabler som måler faglige hensyn

N=155-214.

	I utførelsen av mine arbeidsoppgaver, vektlegger jeg faglige hensyn på mitt felt ^a	For at HI skal nå sine mål er fagkompetanse på HIs kjerneområder viktig ^a	Hva som vektlegges sterkest av faglige og politiske hensyn ^b
I utførelsen av mine arbeidsoppgaver, vektlegger jeg faglige hensyn på mitt felt ^a			
For at HI skal nå sine mål er fagkompetanse på HIs kjerneområder viktig ^a	.112		
Hva som vektlegges sterkest av faglige og politiske hensyn ^b	.016	-.030	

Bivariat korrelasjonsanalyse. Pearsons R.

a) For begge variabler gjelder følgende: Svar avgitt langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Hva som vektlegges sterkest av faglige og politiske hensyn er kodet som følger: Politiske prioriteringer (verdi 0), faglige hensyn (verdi 1). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing. M=2-61.

For å søke etter en sammenheng mellom de ulike variablene som måler vektleggingen av faglige hensyn, gjennomføres det her en korrelasjonsanalyse. Korrelasjon er et mål på hvordan to variabler samvarierer og benyttes som et verktøy på bivariate sammenhenger.

Ingen av variablene som oppnådde den samfunnsvitenskapelige normen om et signifikansnivå på 0,05 (Hellevik, 2002). Der oppnås dog en signifikans på 0,1 i forholdet mellom ”I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg faglige hensyn på mitt felt”, og ”For at HI skal nå sine mål er fagkompetanse på HIs kjerneområder viktig”, noe som tilsier at samvariasjonen har et sikkerhetsnivå på 90 prosent.

Johannesen (2007) viser til at en som en tommelfingerregel i samfunnsvitenskapen, gjerne sier at en R på 0,2 og lavere viser en svak samvariasjon, mens 0,3 - 0,4 gjerne viser til en relativt sterk samvariasjon. Av tabellen kan vi derfor lese at det kun er svært svake sammenhenger mellom variablene. Korrelasjonsanalysens sterkeste funn er de positive samvariasjonen mellom vektleggingen av faglige hensyn og viktigheten av fagkompetanse for måloppnåelse på 0,112, noe som er svært svakt.

Korrelasjonskoeffisientene er her svake, og funnene ikke signifikante. Ved mindre undersøkelser, men et lavt antall enheter som i denne oppgaven, vil det ofte være vanskelig og oppnå tilstrekkelig signifikans. Målet med denne studien er ikke å finne allmenngyldige sannheter, men å studere et case for å komme med nye innspill i forholdet mellom politikk og fag. Den lave signifikansen er slik sett ikke nødvendigvis et problem, men noe det er viktig å være bevisst. De svake korrelasjonskoeffisientene kan skyldes at faglige hensyn vektlegges svært sterkt av en stor andel av respondentene i denne studien. Samme prosedyre vil nå gjennomføres med de indikatorene som måler vektleggingen av politiske hensyn.

Sammenheng mellom indikatorene for politikk og forvaltning

Tabell 9. Sammenheng mellom variabler som måler vektleggingen av politiske signaler

N=136-199

	I utførelsen av mine arbeidsoppgaver, vektlegger jeg signaler fra FKD ^a	For at HI skal nå sine mål er evne til å arbeide på tvers av forvaltningsnivåene viktig ^a	Hva som vektlegges sterkest av faglige og politiske hensyn ^b
I utførelsen av mine arbeidsoppgaver, vektlegger jeg signaler fra FKD ^a			
For at HI skal nå sine mål er evne til å arbeide på tvers av forvaltningsnivåene viktig ^a	.131 *		
Hva som vektlegges sterkest av faglige og politiske hensyn ^b	.007	.082	

Bivariat korrelasjonsanalyse. Pearsons R. * sig <0.09.

a) For begge variabler gjelder følgende: Svar avgitt langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Hva som vektlegges sterkest av faglige og politiske hensyn er kodet som følger: Politiske prioriteringer (verdi 0), faglige hensyn (verdi 1). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing. M=17-80.

Der er en positiv korrelasjon på 0,131 mellom det å vektlegge signaler fra FKD, og det å vektlegge evne til å arbeide på tvers av forvaltningsnivåer. Noe som tilsier at det er en svak sammenheng mellom de som har angitt en høy verdi både på den ene og den andre variabelen, signifikansen er her på 0,09. Til tross for at dette korrelasjonsanalysens sterkeste samvariasjon er det svært svakt sett opp i mot samfunnsvitenskapelige normer.

4.1.2 Oppsummering og veien videre

Hovedtyngden av de ansatte arbeider med oppgaver som berører både forskning og rådgivning, og de ansatte vektlegger både faglige hensyn og politiske prioriteringer i deres arbeid. Der er noe variasjon mellom forskerne og ledelsen i deres vektlegging av ulike hensyn.

Videre hadde det nå vært ønskelig å kjøre faktoranalyser for å bygge opp to sterke avhengige variabler. En for å måle vektingen av faglige hensyn og en for vektingen av politiske hensyn. Det har blitt kjørt faktoranalyser i SPSS hvor det har vist seg mulig å slå sammen variablene ”I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg signaler fra FKD” og ”Evne til å arbeide på tvers av forvaltningsnivåer”. Det fremkommer her en faktor med egenverdi på 1.13, en forklart varians på 57 prosent og faktorladninger på 0,75. Grunnet at korrelasjonen dem i mellom allikevel er svært svak, velges jeg ikke å slå de sammen. Dette viste seg å være det sterkeste resultatet det var mulig å få mellom noen av de så langt gjennomgåtte variablene innen de to ulike dimensjonene. Av hensyn til videre analyse vil en kunne oppnå sterkere reliabilitet ved kun å velge ut en variabel som mål for hver av de to; faglige hensyn og politiske hensyn. For så å bygge resten av analysen på dem. For å bevare oppgavens validitet fordrer dette at konklusjonene som trekkes bygger på nettopp disse forutsetninger.

Av de variablene som så langt har vært gjennomgått, vil jeg argumentere for at det er de to variablene ”I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg faglige hensyn på mitt felt”, og ”I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg signaler fra FKD”, som mest direkte ber respondentene angi i hvilken grad de vektlegger faglige og politiske hensyn i sitt arbeid. Variablene ”For at HI skal nå sine mål er evne til å arbeide på tvers av forvaltningsnivåene viktig” og ”For at HI skal nå sine mål er fagkompetanse på HIs kjerneområder viktig”, ber respondenten i større grad oppgi deres mening om instituttet som helhet. Denne studien retter søkelyset mot Havforskningsinstituttet som helhet, mens denne analysedelen søker å finne i hvilken grad de ansatte vektlegger ulike hensyn. Studien vil dermed kunne oppnå en høyere grad av validitet gjennom å fokusere på de to førstnevnte variablene. Videre vil det være uheldig å bruke den konstruerte dikotome variabelen der respondentene angir om de vektlegger faglige eller politiske hensyn sterkest ved prosjektstart, da 60 respondenter her står som missing, noe som utgjør ca. 28 prosent av respondentene. Denne variabelen gir også mye snevrere analysemuligheter da den kun måler hva som vektlegges sterkest, og ikke hvordan vektleggingen av de ulike hensynene varierer når det kontrolleres for ulike forklaringsvariabler.

Med dette som bakgrunn vil ”I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg faglige hensyn på mitt felt” benyttes som mål på vektlegging av faglige hensyn, og ”I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg signaler fra FKD” benyttes som mål på vektlegging av politiske signaler. Da FKD er HIs moderdepartement, og instituttets kontaktpunkt inn i

forvaltningen og politikken mener jeg det er legitimt og videre benyttet begrepet politikk, selv om formuleringen i spørsmålet retter seg mot FKD. Disse to variablene benyttes videre som operasjonalisert mål for de avhengige variablene.

Den svært skjeve svarfordelingen er en utfordring. For å kunne gjennomføre regresjonsanalyser kreves det at avhengig variabls målenivå i det meste er ordinalnivå med minst fem verdier (Hellevik, 2002). Nedenfor er en frekvensfordeling av de to avhengige variablene.

Tabell 10. Frekvensfordeling: faglige- og politiske hensyn

N=214/ 199. Prosent

	Vektlegger faglige hensyn	Vektlegger politiske signaler
I svært liten grad	0	3
I liten grad	0	7
I noen grad	4	25
I stor grad	45	48
I svært stor grad	51	19

Svar avgitt langs fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing. M=2-17.

Slik tabellen viser er det ingen av respondentene som har oppgitt at de vektlegger faglige hensyn i liten grad. Samtidig som dette kan være forventet å høre fra forskerne og ledelsen i et nasjonalt institutt som Havforskningsinstituttet, begrenser dette de statistiske analysemulighetene. Også i forhold til vektleggingen av politiske signaler er svarfordelingen skjev. Om en slår sammen de to høyeste verdiene finner en at 67 prosent av respondentene befinner seg i denne kategorien. Statistiske mål som korrelasjon og regresjon vil derfor, slik beskrevet i metodekapittelet, ikke benyttes. Enkle og multivariate krysstabeller har i denne studien vist å gi de mest forklarende resultatene, og benyttes derfor videre i analysen.

4.2 Noen forklaringer på variasjon

I det følgende vil de uavhengige variablene studeres nærmere. Stillingsgruppe er den første uavhengige variabelen som presenteres, den vil bli behandlet noe annerledes enn de neste. Etter tur vil variablene først presenteres alene og så i en krysstabell som viser hvordan de bidrar til å forklare variasjon i vektlegging av faglige hensyn og politiske signaler. Deretter vil

variablenes effekt på vektlegging av ulike hensyn kontrolleres for variasjon i stillingsgruppe, gjennom en multivariat krysstabell.

4.2.1 Vertikal spesialisering gjennom stillingsgrupper

Ledelsen består av regionsdirektørene, forskningsdirektøren, strategidirektøren, programledere, avdelingslederne og øvre ledelse ved instituttet. De sitter høyere opp i det interne hierarkiet enn hva som er tilfellet for forskeren. Gjennom at ledelsen har ansvar for kontakt med departementet gjennom den formelle styringsdialogen, og at de også har også øvre ansvar for instituttets måloppnåelse, skaper den vertikale spesialiseringen ulike krav og forventninger til de ulike stillingsgruppene. I denne studien oppgir 81 prosent av de ansatte at de er forskere, mens 19 prosent oppgir at de tilhører ledelsen (N=216).

De store formelle prosessene som for eksempel utarbeidelsen av tildelingsbrev skal foregå på ledelsesnivå hos instituttet, gjennom de formaliserte vertikale tjenestelinjene mellom institutt og departement. Inntrykket er at dette i stor grad skjer. Den kvalitative datainnsamlingen har dog vist at de formelle tjenestelinjene ikke alltid følges. Det er tydelig at forholdet mellom instituttet og departementet preges av mange uformelle relasjoner, der ansatte i instituttet i gitte situasjoner heller tar direkte kontakt med “kjente” i departementet og motsatt, enn å følge de formelle kommunikasjons- og samhandlingsmønstrene. Det har blant annet fremkommet eksempler på at “interesse-kolleger” i departement og institutt har spilt sammen for å påvirke arbeidet med tildelingsbrevet, slik at “*interne HI-formuleringer har vært mulig å finne igjen i tildelingsbrev*” (kilde: intervju FKD), uten at det har kommet via ledelsen. Både instituttets størrelse, de nære relasjonene og det tette samarbeidet mellom institutt og departement naturligjør diskusjoner på tvers. Dette kan allikevel være medvirkende til et uklart forhold mellom fag og politikk. I referatet fra etatsstyringsmøte 6. mai 2011⁵ fremgår det at denne type problematikk er kjent for både departement og institutt.

”Til instituttets påpekning av at det er mange linjer mellom forskere ved instituttet og departementet, ble det understreket at departementets styring skal dokumenteres skriftlig og være forankret i tildelingsbrev og styringsmøter. Tilleggsbestillinger eller endring av prioriteringer i tildelingsbrevet skal alltid være lederforankret og formidlet i brev.” (Kilde: Referat fra etatsmøte mellom FKD og HI 6.5.2011)

⁵ Dokumentet er direkte mottatt fra departementet og er derfor ikke lagt inn i kildelisten.

Tabellen nedenfor viser en oversikt over sammenhengen mellom de ulike stillingsgruppene og deres vektlegging av faglige hensyn og politiske signaler. Tabellen er en sammensetning av to krysstabeller, en som har målt de ulike stillingsgruppenes vektlegging av faglige hensyn og en som har målt de ulike stillingsgruppenes vektlegging av politiske signaler. Den nederste linjen viser resultatene fra korrelasjonsanalyser mellom stillingsgruppe og vektleggingen av ulike hensyn.

Tabell 11. Stillingsgruppe og vektlegging av ulike hensyn, krysstabell og korrelasjonsanalyse

N=214/ 199.

Stillingsgruppe ^b	Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
Forskere	97 %	63 %
Ledelsen	90 %	79 %
Stillingsgruppe, korrelasjon ^c	.043	-.154 *

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunktsskala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Stillingsgruppe er kodet som følger: Ledelsen (verdi 0), forskere (verdi 1).

c) Pearsons R. * sig <0.05. M=2-17.

Tabellen viser i tråd med tidligere funn, at begge stillingsgruppene vektlegger faglige hensyn sterkt, og at begge stillingsgruppene vektlegger faglige hensyn sterkere enn politiske signaler. Forskerne vektlegger faglige hensyn syv prosent sterkere enn ledelsen, og ledelsen vektlegger politiske signaler 16 prosent sterkere enn forskerne. Det er en svak negativ, signifikant korrelasjon mellom stillingsgruppe og vektleggingen av politiske signaler, som viser til overstående, det er en samvariasjon mellom ledelsen og sterk vekting av politiske signaler.

Hypotese 2a: *Fagmannen vil vektlegge faglige hensyn sterkt, og i større grad enn han vektlegger hensyn til politikk og forvaltning.*

Hypotese 2b: *"Fagmannen" vil vektlegge faglige hensyn sterkere enn "byråkraten".*

Funn 2: "Fagmannen", empirisk testet gjennom forskeren, vektlegger faglige hensyn svært sterkt, og sterkere enn han vektlegger politiske signaler. Men han vektlegger faglige hensyn kun i liten grad sterkere enn "byråkraten", her empirisk testet gjennom ledelsen.

Hypotese 3a: *“Byråkraten” vil vektlegge politiske hensyn sterkt, og i tilfelle konflikt sterkere enn han vektlegger faglige hensyn.*

Hypotese 3b: *“Byråkraten” vil vektlegge politiske hensyn sterkere enn “fagmannen”.*

Funn 3: ”Byråkraten”, empirisk testet gjennom ledelsen, vektlegger politiske signaler i stor grad, men *ikke* sterkere enn han vektlegger faglige signaler. ”Byråkraten” vektlegger politiske signaler sterkere enn ”fagmannen”.

Hypotese 4: *Dess høyere en ansatt befinner seg i stillingshierarkiet, dess sterkere vil den ansatte vektlegge politiske signaler.*

Funn 4: Dess høyere en ansatt befinner seg i stillingshierarkiet, dess sterkere vil den ansatte vektlegge politiske signaler.

4.2.2 Horisontal spesialisering gjennom ulike arbeidsområder

Variabelen arbeidsområde avdekker innen hvilken forskningsfaglig virksomhet respondentene hovedsakelig arbeider. I tråd med instituttets terminologi er det valgt å skille mellom de som hovedsakelig arbeider med repeterende virksomhet (rådgivning) og de som hovedsakelig arbeider med enkeltstående forskningsprosjekter.

I denne studien er det 68 prosent av de ansatte som oppgir at de hovedsakelig arbeider med enkeltstående forskningsprosjekter, videre kalt forskning, mens 32 prosent oppgir at de hovedsakelig arbeider med repeterende virksomhet, videre kalt rådgivning (N=198).

Tabellen nedenfor er en sammensetning av *to* krysstabeller, en der arbeidsområde testes opp mot vektleggingen av faglige hensyn, og en der arbeidsområde testes opp mot vektleggingen av politiske signaler.

Tabell 12. Arbeidsområde og vektleggingen av ulike hensyn, krysstabell

N=183-196. Prosent

Arbeidsområde ^b	Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
Rådgivning	95	76
Forskning	97	60

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Arbeidsområde er kodet som følger: Rådgivning (verdi 0). Forskning (verdi 1). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing. M=20-33.

Som det fremgår av tabellen over oppgir 95 prosent av de som hovedsakelig arbeider med rådgivning at de vektlegger faglige hensyn i stor grad, mens 97 prosent av de som hovedsakelig arbeider med forskning oppgir det samme. Variasjonen mellom de ulike arbeidsområdene er altså små. Men blant de som hovedsakelig arbeider med rådgivning oppgir 76 prosent at de vektlegger politiske signaler i stor grad, noe som bare er tilfellet for 60 prosent av de som hovedsakelig arbeider med forskning. Det er altså 16 prosent flere av de som arbeider med rådgivning som vektlegger politiske signaler i stor grad, om en sammenligner med de som arbeider med forskning.

Tabellen under viser hovedfunnene fra *to* multivariate krysstabeller. Multivariate krysstabeller kan være med å avdekke bakenforliggende forklaringsvariabler, og er derfor benyttet her. De to kolonnene illustrerer hvor stor andel av de aktuelle ansatte som i stor grad vektlegger henholdsvis faglige og politiske hensyn. Også denne tabellformen vil gjennomgående bli brukt for å kontrollere de uavhengige variablene for variasjon i stillingskategori, opp mot de avhengige variablene.

Tabell 13. Arbeidsområde, stillingsgruppe, og vektning av ulike hensyn, multivariat krysstabell

N=183-196. Prosent

		Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
Forskere ^b	Rådgivning ^c	96	74
	Forskning ^c	98	59
Ledelsen ^b	Rådgivning ^c	91	83
	Forskning ^c	92	67

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Kodingen av stillingsgruppe: Ledelsen (verdi 0), forskere (verdi 1).

c) Kodingen av hovedarbeidsområde: rådgivning (verdi 0), forskning (verdi 1). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing. M=20-33.

Kontrollert for stillingsgruppe vektlegger de som arbeider med rådgivning politiske signaler sterkere enn de som arbeider med forskning. Blant forskerne er det 15 prosent flere av de som arbeider med rådgivning som vektlegger politiske signaler i stor grad sammenlignet med som arbeider med forskning. Blant ledelsen er funnet tilsvarende, her med 16 prosent variasjon mellom de ulike arbeidsområdene.

Tabellen viser at ledelsen vektlegger politiske signaler sterkere enn forskerne når det kontrolleres for arbeidsområde. Sammenligner en de ulike stillingsgruppene finner en blant de som hovedsakelig arbeider med rådgivning at der er ni prosent flere blant ledelsen som vektlegger politiske signaler i stor grad, sammenlignet med forskerne. Blant de som hovedsakelig arbeider med enkeltstående forskningsprosjekter er det er åtte prosent flere i ledelsen enn blant forskerne som gjør det samme.

Arbeidsområde forklarer heller ikke variasjon i vektlegging av faglige hensyn når det kontrolleres for stillingsgruppe.

Hypotese 5: Det er forventet at de som arbeider med forskning vektlegger faglige hensyn sterkere enn de som hovedsakelig arbeider med rådgivning, og motsatt, at de som hovedsakelig arbeider med rådgivning vektlegger politiske signaler sterkere enn de som hovedsakelig arbeider med forskning.

Funn 5: De som hovedsakelig arbeider med rådgivning vektlegger politiske signaler sterke enn de som hovedsakelig arbeider med forskning, også når det kontrolleres for stillingsgruppe. Det er ikke mulig å påvise variasjon i vektleggingen av faglige hensyn med bakgrunn i ulike arbeidsområder.

4.2.3 Duplikasjon mellom forvaltningsnivåene

For å måle om de ansatte opplever duplikasjon mellom forvaltningsnivåene ble følgende påstand fremsatt “Har Fiskeri- og kystdepartementet i dag enheter/stillinger som innholdsmessig svarer til ditt fagområde?”

Totalt oppgav 54 prosent av de ansatte at FKD i dag har enheter eller stillinger som svarer til deres fagområde, mens 46 prosent oppgav at dette ikke var tilfellet (N=117). På denne variabelen er 99 personer oppført som missing. 48 prosent av forskerne og 20 prosent av ledelsen har svart vet ikke eller ikke relevant. Duplikasjon benyttes her som en dikotom variabel med svaralternativene ja og nei.

Tabell 14. Duplikasjon og vektleggingen av ulike hensyn, krysstabell
N=111/ 116. Prosent

Duplikasjon ^b	Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
Ja	98	80
Nei	93	75

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene ”ikke relevant” og ”vet ikke” er kodet som missing.

b) Kodingen av duplikasjon: Ja (verdi 0), nei (verdi 1). Verdiene ”ikke relevant” og ”vet ikke” er kodet som missing. M=100-105.

Tabellen viser at det generelt er lite variasjon mellom de som opplever duplikasjon og ikke. Det er allikevel fem prosent flere av de som opplever duplikasjon mellom forvaltningsnivåene som vektlegger politiske signaler sterkt, sammenlignet med de som ikke opplever duplikasjon mellom forvaltningsnivåene. Tilsvarende er det fem prosent flere av de som opplever duplikasjon mellom forvaltningsnivåene som vektlegger faglige hensyn i stor grad, sammenlignet med de som ikke opplever duplikasjon.

I likhet med variabelen arbeidsområde finner man at neste tabell er en sammensetning av to multivariate krysstabeller. Her kontrolleres duplikasjon for variasjon i stillingsgruppe, sett opp mot vektleggingen av faglige hensyn og politiske signaler.

Tabell 15. Duplikasjon, stillingsgruppe og vektning av ulike hensyn, multivariat krysstabell

N= 111-116. Prosent

		Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
Forskere ^b	Ja, FKD har i dag enheter /stillinger som svarer til mitt fagområde ^c	100	77
	Nei, FKD har i dag ikke enheter /stillinger som svarer til mitt fagområde ^c	95	73
Ledelsen ^b	Ja, FKD har i dag enheter /stillinger som svarer til mitt fagområde ^c	94	88
	Nei, FKD har i dag ikke enheter /stillinger som svarer til mitt fagområde ^c	80	80

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Kodingen av stillingsgruppe: Ledelsen (verdi 0), forskere (verdi 1).

c) Kodingen av duplikasjon: Ja (verdi 0), nei (verdi 1). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing. M=100-105.

Kontrollert for stillingsgruppe er det blant forskerne svake fire prosent flere av de som opplever duplikasjon som vektlegger politiske signaler i stor grad. Åtte prosent flere av de i ledelsen som opplever duplikasjon som vektlegger politiske signaler i stor grad. Ser en på hvordan duplikasjon påvirker vektleggingen av faglige hensyn, kontrollert for stillingsgruppe, er det fem prosent flere av forskerne og hele 14 prosent flere i ledelsen som oppgir at de vektlegger faglige hensyn i stor grad, sammenlignet med dem som ikke opplever duplikasjon innen samme stillingsgruppe. Det kan se ut til at duplikasjon mellom forvaltningsnivåene påvirker ledelsen vektlegging av faglige hensyn og politiske signaler sterkere, enn hva som er tilfellet for forskerne.

Når det kontrolleres for duplikasjon viser tabellen at forskerne fremdeles vektlegger faglige hensyn sterkere enn ledelsen, og at ledelsen vektlegger politiske signaler sterkere enn forskerne.

Tabellen viser at det er en sammenheng mellom duplikasjon mellom forvaltningsnivåene og i hvilken grad de ansatte vektlegger både faglige hensyn og politiske signaler.

Hypotese 6: Opplevd duplikasjon mellom forvaltningsnivåene vil føre til økt vektlegging av politiske hensyn.

Funn 6: Opplevd duplikasjon mellom forvaltningsnivåene fører til økt vektlegging av *både* faglige hensyn og politiske signaler. Ledelsens vektlegging av ulike hensyn tenderer mot å påvirkes i større grad av duplikasjon mellom forvaltningsnivåene, enn hva som er tilfellet blant forskerne.

4.2.4 Utdanning

Formell utdanning forventes å ha en effekt på beslutningsatferden, og det er derfor interessant å se nærmere på dette her. Det vil først fokuseres på utdanningsgraden til de ansatte, så deres ulike fagretninger.

Det er en høyt kvalifisert arbeidsstokk ved Havforskningsinstituttet, noe man kan forvente i en undersøkelse nettopp blant forskere og ledelsen ved et forskningsinstitutt. Hele 77 prosent av respondentene har en forskerutdanning/doktorgrad som høyeste fullførte utdanning. Videre har 17 prosent oppgitt over fireårig universitets- eller høyskoleutdanning som høyeste fullførte utdanning, mens fem prosent har oppgitt til og med fireårig universitets- eller høyskoleutdanning og en prosent har oppgitt videregående som høyeste fullførte utdanning. Grunnet den høye andelen som har oppgitt forskerutdanning/ doktorgrad som høyeste fullførte utdanning, omgjøres denne variabelen til en dikotom der det skilles mellom de med og uten forskerutdanning.

Tabell 16. Utdanningsgrad og vektleggingen av ulike hensyn, krysstabell

N=199-214. Prosent

Utdanningsgrad ^b	Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
Lavere enn forskerutdanning/ doktorgrad	94	65
Forskerutdanning/ doktorgrad	96	67

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Kodingen av utdanningsgrad: Lavere enn forskerutdanning/doktorgrad (verdi 0), forskerutdanning/ doktorgrad (verdi 1). M=2-17.

Krysstabellen over vise små variasjoner mellom de som har en doktorgrad og ikke. Kun to prosent flere av de med doktorgrad oppgir å vektlegge faglige hensyn i stor grad, sammenlignet med de som ikke har. Det samme gjelder for vektleggingen av politiske signaler, der to prosent flere av de med doktorgrad oppgir i stor grad å vektlegge politiske signaler.

Tabell 17. Utdanningsgrad, stillingsgruppe, og vektning av ulike hensyn, multivariat krysstabell

N=199-214. Prosent

		Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
Forskere ^b	Lavere enn forskerutdanning/ doktorgrad ^c	96	50
	Forskerutdanning/ doktorgrad ^c	97	66
Ledelsen ^b	Lavere enn forskerutdanning/ doktorgrad ^c	90	83
	Forskerutdanning/ doktorgrad ^c	90	75

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Kodingen av stillingsgruppe: Ledelsen (verdi 0), forskere (verdi 1).

c) Kodingen av utdanningsgrad: Lavere enn forskerutdanning/doktorgrad (verdi 0), forskerutdanning/ doktorgrad (verdi 1). M=2-17

Tabellen viser ingen sammenheng mellom utdanningsgrad og vektingen av faglige hensyn, når det kontrolleres for stillingsgruppe. I forhold til vektleggingen av politiske signaler finnes kontrafaktiske sammenhenger mellom de to gruppene. Kontrollert for stillingsgruppe er det blant forskerne 16 prosent flere av de med doktorgrad, sammenlignet med de uten som vektlegger politiske signaler i stor grad. Mens en hos ledelsen ser at vektleggingen av politiske signaler er åtte prosent lavere blant de med doktorgrad, sammenlignet med dem uten.

Også kontrollert for utdanningsgrad vektlegger forskerne faglige hensyn sterkere enn ledelsen, og ledelsen politiske signaler sterke enn forskerne.

Hypotese 7: Ansatte med doktorgrad forventes å vektlegge faglige hensyn sterke enn ansatte uten doktorgrad.

Funn 7: Denne studien klarer ikke å påvise tydelig variasjon i vektleggingen av faglige hensyn med bakgrunn i utdanningsgrad. Studien finner dog at 16 prosent flere av forskerne med doktorgrad vektlegger politiske signaler i stor grad, enn forskerne uten. Mens åtte prosent flere av de i ledelsen *uten* doktorgrad vektlegger politiske signaler sterke enn de i ledelsen med doktorgrad.

4.2.5 Karrierebakgrunn

Karrierebakgrunn som variabel søker å finne om tidligere arbeidsgivere påvirker de ansattes vekting av ulike hensyn. Dette blir målt ved å spørre etter hvilken kategori de ansattes forrige arbeidsgiver tilhører.

Tabellen viser at hovedsakelig tre kategorier for tidligere arbeidsgivere skiller seg ut. Det er forskningsinstitutter med 29 prosent, utdanningsinstitusjoner med 25 prosent og ingen tidligere arbeidsgiver med 20 prosent. Privat bedrift blir her neste med 13 prosent, mens alle de øvrige ender på under fem prosent.

Tabell 18. Karrierebakgrunn, frekvensfordeling

N=216. Prosent

I hvilken kategori tilhører din forrige arbeidsgiver?	
FKD	3
Andre departementer eller etater	3
Fylkeskommunal eller kommunal forvaltning	3
Privat bedrift	13
Forskningsinstitusjon	29
Utdanningsinstitusjon	25
Annet	5
Ingen tidligere arbeidsgiver	20
Totalt	100

Verdier: Fiskeri- og kystdepartementet (verdi 1), andre departementer eller etater (verdi 2), fylkeskommunal eller kommunal forvaltning (verdi 3), organisasjon i arbeids eller næringslivet (verdi 4), privat bedrift (verdi 5), forskningsinstitusjon (verdi 6), utdanningsinstitusjon (verdi 7), annet (verdi 8), ingen tidligere arbeidsgiver (verdi 9).

Denne oppgaven fokuserer på forholdet mellom fag og politikk, og det er derfor naturlig å gruppere arbeidsgiverne deretter. De tre første verdiene i tabellen over (FKD, andre departementer eller etater, og fylkeskommunal eller kommunal forvaltning) slås sammen da tidligere tilknytning til forvaltningsapparatet som helhet kan tenkes å påvirke vektleggingen av politiske signaler. Denne nye verdien kalles Forvaltningsbakgrunn. Forskningsinstitusjoner og utdanningsinstitusjoner er begge steder der faget står sentralt og disse slås derfor sammen. Private bedrifter og annet samles i en ny verdi kalt annen bakgrunn, og ingen tidligere arbeidsgiver blir stående. Tabellen nedenfor illustrerer hvordan karrierebakgrunn påvirker både faglige hensyn og politiske signaler.

Tabell 19. Karrierebakgrunn og vektleggingen av ulike hensyn, krysstabell

N=199/ 214. Prosent

Karrierebakgrunn ^b	Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
Forvaltningsbakgrunn	100	77
Bakgrunn i forsknings- eller utdanningsinstitusjoner	99	58
Annen bakgrunn	90	80
Ingen bakgrunn	90	66

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Kodingen av karrierebakgrunn: Forvaltningsbakgrunn (verdi 1), bakgrunn i forsknings eller utdanningsinstitusjon (verdi 2), annen bakgrunn (verdi 3), ingen bakgrunn (verdi 4). M=2-17.

Tabellen viser at de med karrierebakgrunn innen forvaltningen eller forsknings- eller utdanningsinstitusjoner, vektlegger faglige hensyn ca. 10 prosent sterkere enn den med annen eller ingen karrierebakgrunn. I forhold til vektleggingen av politiske signaler finner denne studien at mens 77 prosent av de med forvaltningsbakgrunn vektlegger politiske signaler i stor grad, er det 58 prosent av de med bakgrunn innen forsknings- eller utdanningsinstitusjoner som oppgir det samme. Det er altså 19 prosent flere av de med forvaltningsbakgrunn som vektlegger politiske signaler sterkt, sammenlignet med dem som har bakgrunn innen forskning og utdanning. Gruppen som har oppgitt annen bakgrunn er de som vektlegger politiske signaler i størst grad, men fordi det ikke er klart hva som ligger i denne gruppen er det vanskelig å trekke noen konklusjoner.

For nærmere å studere variasjon i vektleggingen av ulike hensyn med bakgrunn i karrierebakgrunn, kontrolleres det her for stillingsgruppe. Men for å gjøre dette på en oversiktlig måte, samtidig som det er et ønske om å redusere støy for å fokusere på oppgavens kjerne, velges det kun å inkludere de to første kategoriene; forvaltningsbakgrunn og bakgrunn i forsknings- eller utdanningsinstitusjoner, i følgende multivariate krysstabell. De øvrige verdiene vil inngå i missing.

Tabell 20. Karrierebakgrunn, stillingsgruppe og vektning av ulike hensyn, multivariat krysstabell

N= 125-134. Prosent

		Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
Forskerne ^b	Bakgrunn i forsknings- eller utdanningsinstitusjoner ^c	100	55
	Forvaltningsbakgrunn ^c	100	80
Ledelsen ^b	Bakgrunn i forsknings- eller utdanningsinstitusjoner ^c	93	80
	Forvaltningsbakgrunn ^c	100	71

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Kodingen av stillingsgruppe: Ledelsen (verdi 0), forskere (verdi 1).

c) Kodingen av karrierebakgrunn: Forvaltningsbakgrunn (verdi 1), bakgrunn i forsknings eller utdanningsinstitusjon (verdi 2). Annen bakgrunn (verdi 3) og ingen bakgrunn (verdi 4) inngår her i missing. M=82-91.

Ved å kontrollere for stillingsgruppe viser tabellen at forskerne med forvaltningsbakgrunn vektlegger politiske signaler 25 prosent sterkere enn de med bakgrunn innen forsknings- eller utdanningsinstitusjoner. Blant ledelsen vises motsatt tendens, ni prosent flere av de med bakgrunn innen forsknings- eller utdanningsinstitusjoner oppgir å vektlegge politiske signaler i stor grad, sammenlignet med dem med forvaltningsbakgrunn.

I tillegg er det syv prosent færre av de i ledelsen med bakgrunn innen forsknings- eller utdanningsinstitusjoner som vektlegger faglige hensyn i stor grad, sammenlignet med alle de andre gruppene. Men fordi ledelsen i utgangspunktet er en mindre gruppe enn forskerne, og fordi en del av respondentene har blitt ekskludert, ender det opp med få respondenter i hver kategori, noe som gjør resultatene sårbare for tilfeldig variasjon.

Dette er trolig også medvirkende i å forklare resultatene av stillingskategori kontrollert for karrierebakgrunn. Ved å kontrollere for karrierebakgrunn viser denne tabellen at blant de med forvaltningsbakgrunn vektlegger forskerne politiske signaler ni prosent sterke enn ledelsen. Tabellen finner også at blant de med bakgrunn i forsknings- eller utdanningsinstitusjoner vektlegger ledelsen politiske signaler 25 prosent sterkere enn forskerne.

Det er vanskelig å trekke konklusjoner omkring karrierebakgrunn og vektleggingen av faglige hensyn. Men om en av overnevnte grupper ser noe bort fra ledelsen som en isolert gruppe, og heller går tilbake til funnene fra forrige tabell, er det klart at karrierebakgrunn i

forvaltningsapparatet påvirker de ansattes vektlegging av politiske signaler. 19 prosent fler av de med forvaltningsbakgrunn vektlegger politiske signaler sterkt, sammenlignet med dem som har bakgrunn innen forskning og utdanning.

Hypotese 8: Ansatte med tidligere tilknytning til forvaltningsapparatet vil i større grad vektlegge hensyn til politikk og forvaltning.

Funn 8: Ansatte med tidligere tilknytning til forvaltningsapparatet vektlegger politiske signaler i større grad enn ansatte med bakgrunn i forsknings- eller utdanningsinstitusjoner.

4.2.6 Ansiennitet

Ansiennitet er i utgangspunktet en variabel på forholdstallsnivå. Dessverre har det feilgrep blitt gjort at spørsmålet om ansiennitet ikke har blitt stilt åpent, men med forhåndsdefinerte kategorier. Tabellen nedenfor er en fremstilling av de ansattes ansiennitet.

Tabell 21. Ansiennitet, frekvensfordeling

N=216. Prosent

Ansiennitet	
Under 6 måneder	3
6-11 måneder	4
1-5 år	26
6-10 år	16
11-20 år	23
21-30 år	18
Over 30 år	10
Totalt	100

Verdier: Under 6 måneder (verdi 1), 6-11 måneder (verdi 2), 1-5 år (verdi 3), 6-10 år (verdi 4), 11-20 år (verdi 5), 21-30 år (verdi 6), over 30 år (verdi 7).

Det første det her er interessant å merke seg er at Havforskningsinstituttet har en relativt stor andel ansatte som har vært ved instituttet i lang tid. Over halvparten av de ansatte har vært ansatt ved instituttet i 11 år eller mer. Noe som gjelder for 63 prosent av ledelsen og 49 prosent av forskerne. Det kan være mange ulike årsaker for dette, men et faktum som er opplagt er at det ikke eksisterer et hav av ulike arbeidsplasser for en forsker innen for

eksempel pelagisk fisk. Grunnet det lave antallet enheter i de to verdiene med kortes ansiennitet, slås de sammen til den nye verdien; 11 måneder eller mindre.

Tabell 22. Ansiennitet, og vektleggingen av ulike hensyn, krysstabell

N=214/ 199. Prosent

Ansiennitet ^b	Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
11 mnd. eller mindre	100	75
1-5 år	98	48
6-10 år	100	58
11-20 år	94	79
21-30 år	90	74
Over 30 år	95	80

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Kodingen av ansiennitet: 11 måneder eller mindre (verdi 1), 1-5 år (verdi 2), 6-10 år (verdi 3), 11-20 år (verdi 4), 21-30 år (verdi 5), over 30 år (verdi 6). M=2-17.

Om en først ser på faglige hensyn i tabellen over, kan det faktisk se ut til at dette synker noe med økt ansiennitet. De som har vært ansatt i 10 år eller mindre, vektlegger faglige hensyn i noe større grad enn de som har vært ansatte i 11 år eller mer. Der er allikevel variasjon som forhindrer en lineær sammenheng. Ser en på vektleggingen av politiske signaler er det tydelig at dette er noe som øker med ansienniteten. Heller ikke her kan det vises til en total lineær sammenheng, men det er heller ikke så veldig langt unna. Dette er dog om en ser bort fra gruppen 11. måneder eller mindre. Dette er den gruppen som innehar det laveste antallet respondenter, og denne gruppen er derfor mer utsatt for tilfeldig variasjon. En kan også tenke seg at nye medarbeidere har et ønske om å tilfredsstille alle forventninger de stilles ovenfor, og at de derfor i større grad enn de som har arbeidet der lengre svarer at de vektlegger både faglige hensyn og politiske signaler i stor grad. Det er uansett en klar tendens at vektleggingen av politiske signaler øker med økt ansiennitet. Hele 80 prosent av de som har vært ansatt ved instituttet i 30 år eller mer vektlegger politiske signaler i stor grad. 48 – 58 prosent av de som

har vært ansatte i 1-10 år oppgir å vektlegge politiske signaler i stor grad, mens 74-80 prosent av de som har vært ansatt i 11 år eller mer oppgir det samme.

Tabell 23. Ansiennitet, stillingsgruppe, og vektning av ulike hensyn, multivariat krysstabell

N=199-214. Prosent

		Vektlegger faglige hensyn i stor grad ^a	Vektlegger politiske signaler i stor grad ^a
Forskere ^b	11 mnd. eller mindre ^c	100	66
	1-5 år ^c	100	44
	6-10 år ^c	100	55
	11-20 år ^c	97	77
	21-30 år ^c	90	74
	Over 30 år ^c	94	81
Ledelsen ^b	11 mnd. eller mindre ^c	100	100
	1-5 år ^c	80	80
	6-10 år ^c	100	71
	11-20 år ^c	86	85
	21-30 år ^c	86	71
	Over 30 år ^c	100	67

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Kodingen av stillingsgruppe: Ledelsen (verdi 0), forskere (verdi 1).

c) Kodingen av ansiennitet: 11 måneder eller mindre (verdi 1), 1-5 år (verdi 2), 6-10 år (verdi 3), 11-20 år (verdi 4), 21-30 år (verdi 5), over 30 år (verdi 6). M=2-17.

Blant forskerne vises tydelig en nærmest lineær økning i sterk vektlegging av politiske signaler ettersom ansienniteten stiger (om en ser bort fra gruppen med lavest ansiennitet fordi det der er et lavt antall respondenter, noe som medfører økt sannsynlighet for tilfeldig variasjon). I forhold til vektleggingen av faglige hensyn kan det se ut til at motsatt tendens er gjeldene. Variasjonene er her små, men det er slående at *alle* forskerne som *ikke* har oppgitt å vektlegge faglige hensyn i stor grad, har vært ansatt ved HI i 11 år eller mer! Når det kontrolleres for stillingsgruppe er det vanskelig å se noen klare tendenser i vektleggingen av faglige hensyn innen ledelsen. Dette kan selvsagt skyldes at det ikke er noen sammenheng mellom deres ansiennitet og vektleggingen av ulike hensyn. Et annet alternativ er at det er

vanskelig å se tendensene fordi denne gruppen i antall er mange færre enn forskerne, og at antallet som her faller inn under hver enkelt verdi blir for få til å se noen tendenser.

Fordi denne tabellen blir vanskelig å lese velger jeg å inkludere en korrelasjonsanalyse.

Tabell 24. Ansiennitet, stillingskategori, og vekting av ulike hensyn, korrelasjonsanalyse

N=198-216

	Ansiennitet
Ansiennitet ^a	
Vektlegger faglige hensyn ^b	-.046
Vektlegger politiske signaler ^b	.241 *

Bivariat korrelasjonsanalyse. Spearmans rang. * sig <0.01

a) Kodingen av ansiennitet: Under 6 måneder (verdi 1), 6-11 måneder (verdi 2), 1-5 år (verdi 3), 6-10 år (verdi 4), 11-20 år (verdi 5), 21-30 år (verdi 6), over 30 år (verdi 7). M=2-17.

b) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

Spearmans rang er en variant av Pearsons korrelasjonskoeffisient som benyttes på rangerte data, og benyttes fordi ansiennitet her er en rangordnet variabel på ordinalnivå. Det fremkommer ingen sammenheng mellom ansiennitet og vektleggingen av faglige hensyn. Til gjengjeld er det en svak positiv signifikant korrelasjon mellom ansiennitet og vektleggingen av politiske signaler, noe som viser at sannsynligheten for at en i sterk grad vektlegger politiske signaler øker med ansienniteten.

Hypotese 9: *Det er forventet at ansattes vektlegging av faglige og politiske hensyn vil øke med ansienniteten.*

Funn 9: De ansattes vektlegging av politiske hensyn øker med ansienniteten. Vektleggingen av faglige hensyn tenderer mot å svekkes med økende ansiennitet, dog er resultatene her svake.

4.3 Ansattes oppfattelse av interessentenes syn på HI

Problemformuleringen som danner grunnlaget for denne studien er i hvilken grad er Havforskningsinstituttet et forsknings- og/eller et forvaltningsorgan? Så langt har denne analysen fokusert på i hvilken grad de ansatte ved Havforskningsinstituttet vektlegger henholdsvis faglige og politiske hensyn, samtidig som det har blitt søkt etter ulike forklaringer

på hvorfor. Før analysen går over i del to der det fokuseres på interessentenes syn på instituttet og dets evne til å balansere mellom de to rollene, vil det nå trekkes inn hvordan de ansatte selv opplever sin posisjon blant interessentene.

4.3.1 Opplevd uavhengighet

HI er per vedtekter og definisjon et faglig fritt forskningsinstitutt, underlagt forvaltningen ved Fiskeri- og kystdepartementet. Tabellen nedenfor illustrer de ansattes opplevelse av faglig uavhengighet, og forvaltningsuavhengighet. Totalt svarer 72 prosent at de mener HI i stor grad er et faglig uavhengig institutt, mens totalt 50 prosent svarte at de mener HI i stor grad er uavhengige av forvaltningen.

Tabell 25. Ansattes oppfattelse av instituttets uavhengighet

N=173-192. Prosent

		Andelen ansatte som har svart i stor grad
I hvilken grad mener du at HI er et faglig uavhengig institutt? ^a	Forskerne ^b	69
	Ledelsen ^b	82
I hvilken grad mener du at HI er uavhengig av forvaltningen? ^a	Forskerne ^b	49
	Ledelsen ^b	54

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

b) Kodingen av stillingsgruppe: Ledelsen (verdi 0), forskere (verdi 1).

M=24-43

Slik tabellen viser svarte 69 prosent av forskerne og 82 prosent i ledelsen, at de i stor grad er enige i at HI er et faglig uavhengig institutt. Samtidig som dette kan høres bra ut, betyr det også at 31 prosent av forskerne og 18 prosent av ledelsen kun i noen grad eller i liten grad mener at instituttet er faglig uavhengig. Videre har 49 prosent av forskerne og 54 prosent i ledelsen oppgitt at de mener HI i stor grad er uavhengige av forvaltningen. Instituttet er organisatorisk er underlagt et departement noe som gir rom for ulik tolkning av dette spørsmålet, det er like fullt interessant. I selvevalueringene som ble gjennomført på programnivå var det delte meninger om i hvilken grad styrings- og finansieringsmodellen påvirker instituttets uavhengighet og legitimitet. En uttrykte her at *"FKD legger føringer på*

hva de ønsker gjort, men sier ikke noe om ønsket resultat, forskningen er derfor uavhengig”, mens en annen skrev ”jeg opplever å bli oppfattet som statens forlengede arm”.

Totalt oppgir 56 prosent av de ansatte at FKD i stor grad har betydning for arbeidet innen deres fagområde. I forhold til øvrige politiske instanser svarer totalt 14 prosent i stor grad. Tabellen nedenfor illustrerer svarene fordelt på stillingsgruppene.

Tabell 26. Ansattes oppfattelse av ulike aktørers betydning for arbeidet innen sitt felt

N=186-207. Prosent

		Andelen ansatte som mener disse aktørene har stor grad av betydning for arbeidet innen sitt fagområde
Fiskeri- og Kystdepartementet ^a	Forskerne ^b	54 %
	Ledelsen ^b	64 %
Øvrige politiske instanser ^a	Forskerne ^b	15 %
	Ledelsen ^b	5 %

a) For begge variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene ”ikke relevant” og ”vet ikke” er kodet som missing.

b) Kodingen av stillingsgruppe: Ledelsen (verdi 0), forskere (verdi 1).
M=9-30.

Slik tabellen viser er det 10 prosent flere i ledelsen enn blant forskerne som oppgir at FKD i stor grad har betydning for arbeidet innen deres fagfelt. Motsatt er det 10 prosent flere av forskerne enn blant ledelsen som oppgir at øvrige politiske instanser har stor grad av betydning for arbeidet innen deres fagområde. Blant begge gruppene er det helt tydelig at FKD er den politiske instansen med størst betydning. ”Den tette tilknytningen til FKD gjør at vi kan bli ansett som et næringsinstitutt, må vokte oss for politiske utspill” (kilde: selvevaluering på programnivå).

4.3.2 Variasjon mellom felt

Havforskningsinstituttet er et stort forskningsinstitutt, som kort fortalt arbeider innen mange ulike fagfelt knyttet til havet. Gjennom datainnsamlingen har det kommet tydelig fram at de

ansatte opplever variasjon over gjennomslagskraft og troverdighet med bakgrunn i ulike fagfelt og mottakere av rådgivningen og forskningen.

Tabellen nedenfor er en illustrasjon på nettopp dette.

Tabell 27. Ansattes opplevde troverdighet blant ulike forvaltningsorganer

N=111-200. Prosent

	Andelen ansatte som mener HI i stor grad har faglig troverdighet hos de ulike forvaltningsorganer.
Fiskeri- og Kystdepartementet (FKD)	97
Fiskeridirektoratet (FD)	91
Mattilsynet	82
Utenriksdepartementet (UD)	70
Klima- og forurensningsinstituttet (Klif)	68
Miljøverndepartementet (MD)	60
Kunnskapsdepartementet (KD)	64
Landbruks- og Matdepartementet (LMD)	54
Direktoratet for naturforvaltning (DN)	44
Olje- og Energidepartementet (OED)	33
Oljedirektoratet (OD)	33

For alle variabler gjelder følgende: Tabellen kombinerer verdi 4 og 5 langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.

Tabellen viser at de ansatte opplever variasjon over egen troverdighet blant ulike aktører. De ansatte har en klar oppfatning av at de har høyest faglig troverdighet hos de statlige aktørene som ligger dem nærmest, nettopp hos FKD og FD. Oljesektoren er der ansatte selv opplever å ha lavest faglig troverdighet, og kun 33 prosent mener at HI har høy grad av faglig troverdighet hos OED og OD. *"Vi burde hatt en mer aktiv rolle i samarbeidet mellom departementene, så HI i større grad hadde blitt ansett som en nasjonal ressurs fremfor å bli sett på som FKD sin eiendom"* (kilde: selvevaluering på programnivå).

På samme måte som over, ble det også spurt etter hvordan de ansatte opplevde egen troverdighet innen ulike fagfelt (fangstkvoter, marine økosystemer, akvakultur, kystøkologi, miljø og klima og olje- og gassutvinning). Også her opplever ansatte at instituttet har størst faglig troverdighet innen sine tradisjonelle områder, og innen de områder der de i større grad er enerådende som kunnskapsutvikler nasjonalt (fangstkvoter, marine økosystemer og akvakultur). Med ett unntak er det små variasjoner mellom forskerne og ledelsen. I forhold til olje- og gassutvinning svarer 34 prosent av forskerne og 56 prosent i ledelsen at de opplever at HI i stor grad har faglig troverdighet innen feltet, altså er ledelsen her 22 prosent mer “positive” enn forskerne.

Tabellene speiler illustrativt det inntrykket en sitter igjen med etter intervjuene. Det er store variasjoner mellom de ulike sektorene, og fagfeltene, og faglig troverdighet ser her klart ut til å ha en sammenheng med den politiske konteksten Havforskningsinstituttet eksisterer i. Det er innen FKDs tradisjonelle fagområder, og innen de forvaltningsorganer tilknyttet HIs moderdepartement at instituttet opplever størst faglig troverdighet.

”Vi har størst gjennomslag innen de tradisjonelle feltene, spesielt ressursiden. Her er det nærmest unntaksvis at våre råd ikke følges. På andre områder er det mer komplisert, der ikke vi er enerådende er det andre samfunnshensyn å ta” (Kilde: intervju ansatt HI).

Interessentenes perspektiver

Underproblemstilling to:

Hvordan oppleves Havforskningsinstituttets evne til å balansere mellom rollen som forskningsinstitutt og forvaltningsrådgiver?

Hvordan Havforskningsinstituttet oppfattes å balansere mellom rollen som forskningsinstitutt og forvaltningsorgan varierer og påvirkes av ulike faktorer. I det følgende vil det gå nærmere inn i interessentenes oppfatninger av Havforskningsinstituttet, samt hvordan dette synet påvirker instituttets legitimitet og troverdighet.

I intervjusituasjon har de aller fleste interessentene begynt med å understreke deres respekt for Havforskningsinstituttet, samt for den kompetansen instituttet besitter. 77 prosent av respondentene svarte i spørreundersøkelsen at de generelt har et positivt, eller et svært positivt

syn på Havforskningsinstituttet (N=144), og hele 90 prosent vurderer Havforskningsinstituttets kompetanse generelt sett som sterk eller meget sterk (N=141). Allikevel er ikke bilde som tegner seg bare rosenrødt.

Tabell 28. Interessentenes syn på HIs faglige troverdighet

N=142. Prosent

I hvilken grad mener du/din organisasjon at HI har høy faglig troverdighet?	
I liten grad	9
I noen grad	23
I stor grad	68

Tabellen kombinerer verdi 1 og 2, samt verdi 4 og 5. Svar avgitt langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.. M=2.

Interessentene viser her en relativt høy tillit til instituttets faglige troverdighet, hele 68 prosent oppgir at de i stor grad mener HI har høy faglig troverdighet. Samtidig som dette er positivt, betyr det også at nesten 1 av 10 av interessentene mener instituttet kun i liten grad har høy grad av faglige troverdighet.

4.4 Eierskap

Inntrykket en sitter igjen med etter gjennomførte intervjuer er at de fleste har høy tillitt til den vitenskapelige forskningsfaglige standarden instituttet besitter, men at det stilles spørsmålstegn til hvordan instituttet omsetter forskning til råd, og til instituttets eierskap og også eierskapets påvirkning.

"Skulle gjerne sett HI mer løsrevet fra FKD, det er behov for det arbeidet de gjør, men mener det er merkelig at de får de så mye midler direkte over statsbudsjett." (Kilde: intervju interessent)

"Tror HIs organisering og tilknytning til FKD er forhold som forstyrrer deres uavhengige rolle." (Kilde: intervju interessent)

"HI er en blanding av forskningsinstitutt og forvaltningsorgan, dette fører til en sammenblanding av forskningsformidlingen og konkretisering av om ting skal tillates eller ikke. Vitenskapelig er det ok, det prøves i vitenskapelige miljøer, men rådene blir tydelig politiserte!" (Kilde: intervju interessent)

Dette mener flere av interessentene at videre påvirker instituttets troverdighet og legitimitet. Flere mener det rettmessig kan stilles spørsmålstejn fra flere hold vedrørende instituttets direkte linjer fra/til FKD. *”Stor finansieringsdel i tillegg til eierskap i FKD, det er klart at styrings- og finansieringsmodellen i stor grad påvirker legitimiteten i rådgivningen og forskningen!”* (Kilde: intervju interessent).

Fra departementet og instituttets side, vises det gjennomgående til en lavere forståelse av at koblingen dem i mellom påvirker instituttets legitimitet og troverdighet, enn hva som gjør seg gjeldene blant de øvrige interessentene. Både i institutt og departement vises det til at det er klare grenser mellom de to, og at det er formaliserte regler for hva som kan bestilles. Kort oppsummert vises det til et relativt velfungerende system som definerer hvilke roller de to skal spille ovenfor hverandre. Departementet definerer hvilke områder eller felt instituttet skal forske på, men aldri hvilke metoder etc. som skal tas i bruk. Det vises til at instituttet forskningsfaglig står fritt, og at troverdigheten og legitimiteten derfor er ivaretatt. Enkelte både i departementet og instituttet viser likevel til en forståelse for at koblingen dem i mellom kan påvirke interessentenes opplevelse av instituttets troverdighet og legitimitet.

”HI ville nok blitt oppfattet som mer objektivt uten et moderdepartement, men vi må heller fremheve at de leverer god forskning uansett. Vi og de andre departementene må la instituttene være forskningsinstitutter. Det er viktig for oss å gi instituttene legitimitet – vi må ikke la de stå frem som politiske redskaper” (Kilde: intervju FKD)

”Legitimitet, det handler mye om rolleforståelse hos oss for at de andre departementene skal bruke HI mer.” (Kilde: intervjuer FKD)

Et interessant moment som i tråd med denne diskusjon har fremkommet gjennom intervjuene på departementsnivå (både i og utenfor FKD), er at det ligger en erkjennelse av en “kamp” mellom departementene. Det som her har fremkommet, er en erkjennelse av at denne vedvarende drakampen på departementsnivå smitter over på deres underliggende institutter.

”Instituttene kan bli offer for en strid mellom departementene som henvender seg til sine avdelinger.” (Kilde: intervjuer FKD)

”At oljesektoren har lav troverdighet til HI er del av et forvaltningsspill.” (Kilde: intervjuer FKD)

Departementenes underliggende etater og virksomheter brukes av flere ulike departementer. Havforskningsinstituttets arbeid brukes ikke kun av FKD. Like fullt fremstår det som at

motsetningen mellom departementene kan se ut å hindre en optimal utnyttelse av de underliggende institutter.

Flere av de øvrige interessentene viser til at de ser den samme tendensen, og der er ulike forslag på hvordan forholdet kan bedres. Mange viser til at det fremstår som at HI og FKD er spesielt nært knyttet til hverandre, og at en alternativ tilknytningsmodell derfor ville løst mye av utfordringene. Mange ulike forslag har vært nevnt, og tross at det er en interessant diskusjon, velges det med bakgrunn i denne studiens problemformulering ikke å gå nærmere inni denne debatten her. Nedenfor er et sitat som illustrer en av interessentenes tanker.

”Det er en balansekunst å drive forskning og være forvaltningsrettet. De klarer det godt, men bommer av og til. Jeg mener både fiskeri og landbruk bør fristille instituttene sine. Det vil gjøre det enklere å være rådgivere for politikerne.” (Kilde: intervju interessent)

”Tror det hadde vært en fordel om HI hadde mottatt tildelingsbrev fra flere departementer.” (Kilde: intervju interessent)

Styrings- og finansieringsmodellen, eierskapet i FKD, tilknytningen til departementet. Det er ulikt hvilken innfallsvinkel interessentene bruker når de omtaler tematikken. Noen ser verken problemer eller utfordringer, men like fullt opplever mange av interessentene HIs eierskap som problematisk, og flere understreker at det klart påvirker instituttets omdømme og legitimitet.

”Uavklart forhold mellom politikk og vitenskap er tidvis tydelig, og svekker faglig omdømme.” (Kilde: intervju interessent)

4.4.1 Avviklingen av styre

Havforskningsinstituttet har frem til utgangen av 2010 hatt et eget styre. Ved styrets avvikling ble en del av oppgave tillagt styringsdialogen mellom FKD og HI, mens et faglig råd ble opprettet for å ivareta øvrige oppgaver.

”Ordnningen med eget styre for Havforskningsinstituttet oppheves fra 1.1.2011. Departementet vil oppdatere vedtekter og hovedinstruks i tråd med dette. De nye vedtektene vil gjelde fra 1.1.2011. Styreinstruksen oppheves fra 1.1.2011. Det vil bli opprettet et faglig råd. Departementet vil komme tilbake til mandat for og sammensetning av faglig råd.”

Kilde: Tildelingsbrev til Havforskningsinstituttet 2011.

I St.meld. nr. 19 (2008-2009) fremsetter regjeringen noen prinsipper, og som bør være retningsgivende for en fornuftig organisering av statsforvaltningen. I kapittel 5 *“Ein Velorganisert Stat”*, står hovedpunkter listet. Blant dem; *“Forvaltningsorgan skal ikkje ha styre eller råd med mindre det er særlege grunnar for det (til dømes at verksemda har stort fagleg sjølvstende gitt i lov).”* Stortingsmeldingen påpeker at det normalt er lite hensiktsmessig for et forvaltningsorgan å ha et styre, med mindre styret skal kunne vedta budsjetter og virksomhetsplaner, samt å kunne tilsette og avsette daglig leder. Statsrådene står normalt ansvarlig for virksomhetene i forvaltningsapparatet, et styre med de fullmakter et styre bør ha vil derfor kunne gjøre det uklart hva som er statsrådets kontra styrets rolle. Fiskeri- og kystdepartementet refererer til denne stortingsmeldingen når de begrunner nedleggelsen av Havforskningsinstituttets styre.

”Organisatoriske endringer

Ordninga med egne styrer for Havforskningsinstituttet og NIFES avvikles fra 1. januar 2011. Bakgrunnen for dette er blant annet framleggelsen av St.meld. nr. 19 (2008–2009) Ein velorganisert stat, der det anbefales at forvaltningsorgan ikke har egne styrer. Avviklinga vil innebære at styrets oppgaver ivaretas i styringsdialogen mellom departement og institutt. Samtidig vil departementet etablere faglige råd for Havforskningsinstituttet og NIFES. Formålet med rådene er å sikre at instituttene har høy faglig kvalitet. Departementet vurderer også om det er funksjoner dagens styrer ivaretar som ikke vil bli dekket i forslag til ny modell, under dette hvordan dialogen med næring, forvaltning og utdanningsinstitusjoner kan ivaretas.”

Kilde: Prop. 1 S, busjettåret 2011, fra Fiskeri- og kystdepartementet

Motivet for å legge ned Havforskningsinstituttets styre kan slik sies å være motivert av de gjeldene politiske signaler, samt en logikk om at mye av styrets mandat reelt er oppgaver som ligger i departementet. Et faglig råd har blitt opprettet for å ivareta de faglige oppgaver som holdes utenom den formelle styringsdialogen.

Til tross for dette, er ikke alle instituttets interessenter like enige i omgjøringen. De fleste av interessentene har kun et vagt forhold til den nye organiseringen, men enkelte har allikevel påpekt at dette oppleves som at departementet knytter instituttet enda nærmere seg selv, noe som bli oppfattet som negativt.

”På 80 tallet ble Havforskningsinstituttet skilt ut fra Fiskeridirektoratet på grunn av frykt for at det ble for tett kobling mot forvaltningen, og hva skjer nå, jo det stikk motsatte, HI knyttets enda tettere inn i forvaltningssystemet. Jeg mener dette er svært skummelt.” (Kilde: intervju interessent)

Hypotese 10: *Fiskeri- og kystdepartementets eierskap påvirker interessentenes tillit til Havforskningsinstituttet.*

Funn 10: Havforskningsinstituttets troverdighet og legitimitet svekkes blant interessentene, grunnet instituttets eierskap i Fiskeri- og kystdepartementet.

4.5 Rollebalanse

”Troverdigheten faller på at alt av rådgivning og forskning blir blandet.”, sa en interessent i et intervju. Dette illustrer godt den tematikk som har gjort seg gjeldene i intervju med interessentene. Flere viser til en uheldig sammenblanding av rollen som forskningsinstitutt og rollen som rådgiver for forvaltningen. Tydeligst har denne skepsisen kommet til uttrykk blant de interessentene som ikke sektorielt er en del av FKDs omkringliggende apparat.

”Jeg opplever HI som i overkant politisk i forhold til hva et forvaltningsorgan skal være.” (Kilde: intervju interessent)

Tabellen nedfor illustrerer interessentenes syn på denne rollebalansen slik det fremkom gjennom spørreundersøkelsen.

Tabell 29. Interessentenes syn på HIs rollebalanse

N=93. Prosent

I hvilken grad evner HI å balansere mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan?	
I liten grad	16
I noen grad	48
I stor grad	36

Tabellen kombinerer verdi 1 og 2, samt verdi 4 og 5. Svar avgitt langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene ”ikke relevant” og ”vet ikke” er kodet som missing.. M=51.

Tabellen viser at 36 prosent mener HI i stor grad evner å balansere mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan. Nesten halvparten velger å svare i noen grad, mens 16 prosent svarer i liten grad. Om en snur på det viser tabellen at nesten to av tre interessenter i denne undersøkelsen *ikke* mener at HI i stor grad evner å få til denne rollebalansen.

Tabell 30. Interessentenes syn på HIs rollebalanse

N=93. Prosent

I hvilken grad evner HI å balansere mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan?	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Totalt
Respondenter innen forvaltningsorganisasjoner	41	39	20	100
Respondenter innen forskningsinstitutt	24	69	7	100

Tabellen kombinerer verdi 1 og 2, samt verdi 4 og 5. Svar avgitt langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5). Verdiene "ikke relevant" og "vet ikke" er kodet som missing.. M=51.

Denne tabellen illustrerer samme spørsmål, men skiller mellom respondenter forvaltningsorganisasjoner og forskningsinstitutter. Tyve prosent av respondentene fra forvaltningen velger å svare at HI i liten grad evner denne balansen, mot syv prosent av respondentene fra forskningsinstitutter.

Flere av interessentene har beskrevet at HI kan oppleves som "*et mangehodet troll*", og med det vist til at instituttet må bli flinkere til å skille mellom de ulike rollene. Der er stor enighet omkring det faktum at HI har stor innflytelse på forvaltningspolicyen. Forvaltningen er kunnskapsbasert, og HI er innen sektor en viktig leverandør av den kunnskapen som legges til grunn for politikktutforming. 77 prosent av interessentene oppgir i spørreundersøkelsen at HI i stor grad har innflytelse på forvaltningspolicyen nasjonalt (N=94). Nettopp derfor kan det sies at det er spesielt viktig at HI, både som institutt og blant enkeltforskere/ ledelsen, evner og klart definere sin rolle. Dette fremstår allikevel som et område der instituttet har et tydelig forbedringspotensial. I et intervju har en interessent uttalt "*Alle mener de har innflytelse på forvaltningspolicyen, de er inne i alle ledd og mange bruker vel mange hatter.*" Samtidig har det også fremkommet at heller ikke alle i departementet mener at HI klart klarer å skille mellom sine ulike roller. "*Finnes eksempler på at svarene beveger seg langt inn i FKDs forvaltningsrådgivning, og også inn på visse politiske områder*" (Kilde: Intervju FKD).

I spørreundersøkelsen som gikk ut til interessentene ble de bedt om og i fritekst angi hva de mener er HIs tre største utfordringer fremover. Her valgte mange å fokusere på ulike fagområder, mange fokuserte på overgangen til mer helhetlig økosystembasert rådgivning, men samtidig har hele 38 prosent på ulike måter via fritekst svart at rolleforståelse og/eller forhold til FKD, er en av HIs tre største utfordringer (N=95). Nedenfor er noen eksempler på hva interessentene har svart.

«Rolleforståelse er en utfordring for noen av forskerne. Kanskje ikke så rart med de mange hattene HI har, men uansett blir resultatet et omdømmeproblem.»

«Dobbeltrollen som forskningsinstitusjon og direktoratsrolle for forvaltningen er problematisk. Kan ikke stole på at faglige råd alltid er uhildet.»

«Å ikke blande sine rolle som rådgiver overfor departementet og som aktiv utførende forskningspartner.»

«HI må arbeide videre med balansen mellom forskning og rådgiving. Dette er ikke lett.»

«Uavklart forhold mellom politikk og vitenskap er tidvis tydelig og svekker faglig omdømme.»

«Å bedre definere sine roller som kunnskapsprodusent og rådgiver»

«Manglende formell uavhengighet fra FKD - og dermed svak legitimitet.»

Kilde: spørreundersøkelse interessenter.

Slik disse sitatene illustrerer, opplever interessentene instituttets evne til å balansere mellom de ulike rollene som noe som henger sammen med instituttets eierskap hos Fiskeri- og kystdepartementet.

4.5.1 Enkeltforsker og institutt

”HI må definere grenser mellom forvaltningsrettede faktiske råd og anbefalinger, og hvor langt enkeltforskere kan gå før de “går ut av” organisasjonen.” (Kilde: intervju FKD)

Et tema som i flere sammenhenger har fremkommet i intervjuer med interessentene, er at flere av interessentene er usikre på om alle de innspill som mottas fra instituttet er ment å være instituttets felles synspunkt på en sak, eller om det er innspill som kun kan kobles til den enkelte forsker interessenten har vært i kontakt med. *”Det er viktig at det som sies er forankret gjennom organisasjonen og at det ikke er private uttalelser fra forskerne”* (Kilde: intervju interessent). Dette gjelder både i samarbeid med HI, i forhold til HIs synlighet i media og i de tilfeller der det utover den formelle styringsdialogen etterspørres konkrete innspill. *”De er nødt til å gjøre noe med dobbeltroller. Det er uklart hvem vi har med å gjøre, og også hvem som uttaler hva i media. Dette påvirker omdømme og habiliteten til HI”* (Kilde: Intervju interessent).

Dette oppleves som frustrerende for de det angår, og det fremheves blant flere at dette er en av instituttets svakheter. Det pekes blant annet på instituttets størrelse som en medvirkende faktor for det som oppleves som dårlig koordinering. Enkelte av interessentene har på samme enkelthenvendelse mottatt ulike, eller sprikende, svar fra ulike deler av HI. *”Jeg har selv opplevd at vi må koordinere sprikende innspill fra HI.”* (Kilde: Intervju interessent).

4.5.2 Variasjon over ulike felt

Både de kvantitative og de kvalitative datasettene har avdekket noen sentrale områder for variasjon i interessentenes syn på instituttet. Det har tydelig fremkommet en opplevelse av at Havforskningsinstituttets troverdighet og legitimitet varierer mellom de ulike fagfeltene, slik oppfatningen også er blant de ansatte.

”HI har vokst utover sin primære fiskerirådgivningsrolle, og ikke helt funnet formen på områder som ikke er kjerneaktivitet.” (Kilde: intervju interessent)

Det fremheves at HI har høy grad av tillit og legitimitet innen sine tradisjonelle områder, spesielt gjelder dette i forhold til fangstkvoter og den omkringliggende rådgivningsprosessen. Samtidig vises det gjennomgående til lavere tillitt i forhold til instituttets leveranser innen felt som faller utenfor deres hovedområder (for eksempel olje og gass) og nyere fagområder (som for eksempel akvakultur). Tabellen nedenfor illustrerer interessentenes tillitt til HIs leveranser innen ulike felt.

Tabell 31. Interessentenes tillit til HIs leveranser, fordelt på ulike fagfelt

N=81-105. Prosent

I hvilken grad har du/ din organisasjon tillit til HIs leveranser innen...	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Vet ikke	Totalt
... akvakultur	53	19	7	21	100
... marine økosystemer	70	16	3	11	100
... olje- og gassutvinning	20	38	14	28	100
... fangstkvoter	78	5	1	16	100
... miljø- og klima	45	35	6	15	100
... kystøkologi	55	28	5	12	100

Tabellen kombinerer verdi 1 og 2, samt verdi 4 og 5. Svar avgitt langs følgende fempunkts skala: i svært liten grad (verdi 1), i liten grad (verdi 2), i noen grad (verdi 3), i stor grad (verdi 4), i svært stor grad (verdi 5), vet ikke (verdi 9). Verdien "ikke relevant" er kodet som missing.. M=39-63.

Slik figuren viser er det kun 20 prosent som oppgir at de har stor grad av tillitt til instituttets leveranser innen olje- og gassutvinning, mens 45 prosent svarer det samme i forhold til miljø- og klima. I "den andre enden av skalaen" oppgir 78 prosent av interessentene at de i stor grad har tillit til HIs leveranser innen fangstkvoter.

Figuren illustrer tydelig at interessentenes tillitt til det Havforskningsinstituttet leverer fra seg, varierer mellom fagfelt. Å gi råd om fangstkvoter er en av instituttets eldste oppgaver, og også her de scorer desidert best. Dårligst ut kommer leveranser innen fagfelt som sektorielt har sterkere forankring innen andre departementer enn FKD, henholdsvis OED og MD. Noen av årsakene til denne variasjonen kan illustreres med noen sitater hentet fra ulike interessentintervjuer.

"Troverdigheten varierer avhengig av tema. Forholdet til FKD vanskeliggjør en del, for eksempel innen akvakulturområdet." (Kilde: intervju interessent)

"Jeg mener det rettmessig kan stilles spørsmålstegn fra politikk, næring etc., ved at HI nå har svært direkte linjer fra FKD." (Kilde: intervju interessent)

”Forskningmessig er HI strålende, Men måten man omsetter forskningen til råd, der mener jeg HI snubler. De mister fagligheten sin.” (Kilde: intervju interessent)

Sitatene viser til noe av den skepsisen som foreligger blant interessentene, i forhold til HIs evne til å oppfylle rollen som fritt og uavhengig forskningsinstitutt samtidig som de skal oppfylle rollen som forvaltningsrådgiver.

H 11: Dersom omgivelsene ikke opplever at instituttet i tilstrekkelig grad klarer å skille mellom rollene knyttet til forskning og forvaltning, vil dette svekke instituttets legitimitet og troverdighet.

Funn 11: Flere av Havforskningsinstituttets interessenter opplever at instituttet ikke i tilstrekkelig grad evner å skille mellom rollen som forvaltningsorgan og forskningsinstitutt. Fler av interessentene opplever også at det tidvis er utydelig å forstå om det er enkeltforskere eller instituttet som helhet som uttaler seg. Det er tydelig også blant interessentene at det er variasjon over ulike fagfelt. Rolleforståelsen og rollebalansen til instituttet og dets ansatte, påvirker Havforskningsinstituttets troverdighet og legitimitet blant deres interessenter negativt.

4.6 Oppsummerende fra kapitlet

Tabellen nedenfor samler fremsatte hypoteser, og funn fra dette kapitlet.

Tabell 32. Oversikt over studiens hypoteser og funn

	Hypoteser	Funn
1	HIs ansatte opplever at de både skal fylle rollen som selvstendige fagfolk, og som forvaltningsrådgivere. Ansatte opplever en rollekonflikt mellom ulike hensyn.	De fleste av HIs ansatte opplever at de både fyller rollen som selvstendige fagfolk og som forvaltningsrådgivere, men kun få opplever en rollekonflikt mellom ulike hensyn.
2	Fagmannen vil vektlegge faglige hensyn sterkt, og i større grad enn han vektlegger hensyn til politikk og forvaltning. "Fagmannen" vil vektlegge faglige hensyn sterkere enn "byråkraten".	"Fagmannen", empirisk testet gjennom forskeren, vektlegger faglige hensyn svært sterkt, og sterkere enn han vektlegger politiske signaler. Men, han vektlegger faglige hensyn kun i liten grad sterkere "byråkraten", her empirisk testet gjennom ledelsen.
3	"Byråkraten" vil vektlegge politiske hensyn sterkt, og i tilfelle konflikt sterkere enn han vektlegger faglige hensyn. "Byråkraten" vil vektlegge politiske hensyn sterkere enn "fagmannen".	"Byråkraten", empirisk testet gjennom ledelsen, vektlegger politiske signaler i stor grad, men <i>ikke</i> sterkere enn han vektlegger faglige signaler. "Byråkraten" vektlegger politiske signaler sterkere enn "fagmannen".
4	Dess høyere en ansatt befinner seg i stillingshierarkiet, dess sterkere vil den ansatte vektlegge politiske signaler.	Dess høyere en ansatt befinner seg i stillingshierarkiet, dess sterkere vil den ansatte vektlegge politiske signaler.
5	De som arbeider med forskning vektlegger faglige hensyn sterkere enn de som arbeider med rådgivning, og de som arbeider med rådgivning vektlegger politiske signaler sterkere enn de som arbeider med forskning.	De som hovedsakelig arbeider med rådgivning vektlegger politiske signaler sterke enn de som hovedsakelig arbeider med forskning, også når det kontrolleres for stillingsgruppe. Det er ikke mulig å påvise variasjon i vektleggingen av faglige hensyn med bakgrunn i ulike arbeidsområder.
6	Opplevd duplikasjon mellom forvaltningsnivåene vil føre til økt vektlegging av politiske hensyn.	Opplevd duplikasjon mellom forvaltningsnivåene fører til økt vektlegging av <i>både</i> faglige hensyn og politiske signaler. Ledelsens vektlegging av ulike hensyn tenderer mot å påvirkes i større grad

		av duplikasjon mellom forvaltningsnivåene, enn hva som er tilfellet blant forskerne.
7	Ansatte med doktorgrad forventes å vektlegge faglige hensyn sterke enn ansatte uten doktorgrad.	Denne studien klarer ikke å påvise tydelig variasjon i vektleggingen av faglige hensyn med bakgrunn i utdanningsgrad. Studien finner dog at 16 prosent fler av forskerne med doktorgrad vektlegger politiske signaler i stor grad, enn forskerne uten. Mens 8 prosent fler av de i ledelsen <i>uten</i> doktorgrad vektlegger politiske signaler sterke enn de i ledelsen med doktorgrad.
8	Ansatte med tidligere tilknytning til forvaltningsapparatet vil i større grad vektlegge hensyn til politikk og forvaltning.	Ansatte med tidligere tilknytning til forvaltningsapparatet vektlegger politiske signaler i større grad enn ansatte med bakgrunn i forsknings- eller utdanningsinstitusjoner.
9	Det er forventet at ansattes vektlegging av faglige og politiske hensyn vil øke med ansienniteten.	De ansattes vektlegging av politiske hensyn øker med ansienniteten. Vektleggingen av faglige hensyn tenderer mot å svekkes med økende ansiennitet, dog er resultatene her svake.
10	Fiskeri- og kystdepartementets eierskap påvirker interessentenes tillit til Havforskningsinstituttet.	Havforskningsinstituttets troverdighet og legitimitet svekkes blant interessentene, grunnet instituttets eierskap i Fiskeri- og kystdepartementet.
11	Dersom omgivelsene ikke opplever at instituttet i tilstrekkelig grad klarer å skille mellom rollene knyttet til forskning og forvaltning, vil dette svekke instituttets legitimitet og troverdighet.	Flere av Havforskningsinstituttets interessenter opplever at instituttet ikke i tilstrekkelig grad evner å skille mellom rollen som forvaltningsorgan og forskningsinstitutt. Fler av interessentene opplever også at det tidvis er utydelig å forstå om det er enkeltforskere eller instituttet som helhet som uttaler seg. Det er tydelig også blant interessentene at det er variasjon over ulike fagfelt. Rolleforståelsen og rollebalansen til instituttet og dets ansatte, påvirker Havforskningsinstituttets troverdighet og legitimitet blant deres interessenter negativt.

Kapittel 5. Havforskningsinstituttet: et forskningsinstitutt i forvaltningsapparatet

Denne oppgaven søker å belyse i hvilken grad Havforskningsinstituttet er et forsknings- og /eller et forvaltningsorgan og hva som kan forklare variasjonen. For å kunne svare på dette er to ulike perspektiver studert nærmere ved hjelp av flere ulike metoder. Oppgaven fokuserer internt på i hvilken grad forskerrollen og forvaltningsrollen vektlegges ulikt blant de ansatte, og eksternt på hvordan interessentene opplever, og responderer, på Havforskningsinstituttets eierskap og deres evne til å balansere mellom rollene som forskningsinstitutt og forvaltningsrådgiver.

5.1.1 Ulike eller sammenfallende roller?

Ulike roller skaper ulike forventninger, og hvordan vi fyller disse forventningene påvirker reaksjonene vi får fra omverdenen. utfordringene oppstår når vi ofte innehar flere ulike roller på samme tid, som stiller oss ovenfor motstridene forventninger. Kryssende forventninger forekommer i det politiske systemet (K. D. Jacobsen, 1960), gjennom at ulike prioriteringer kan påvirke ulike grupper ulikt. Det politiske systemet vil sjelden kunne tilfredsstillere alle ønsker og forventninger.

De ansatte ved Havforskningsinstituttet forventes å fylle rollen både som dyktige selvstendige fagfolk som utvikler god og etterprøvbart kunnskap, samtidig som de skal rådgive og utvikle kunnskap på oppdrag for forvaltningssystemet, og da hovedsakelig ett departement, Fiskeri- og kystdepartementet. **Funn 1** viser at de fleste av HIs ansatte opplever at de både fyller rollen som selvstendige fagfolk og som forvaltningsrådgivere, hele 88 prosent oppgir at deres arbeid brukes både til forskningsformål og rådgivningsformål. Dette til tross, er det kun få som opplever en rollekonflikt mellom ulike hensyn. 17 prosent svarer at de i stor grad opplever det som utfordrende for deres faglige integritet å ivareta begge hensyn. Det er interessant at de ansatte ikke opplever det som spesielt problematisk at deres arbeid benyttes til ulike formål, tross at dette teoretisk krever at de ansatte fyller ulike roller, da en kan anta at det er knyttet ulike forventninger til hva en må, kan og bør gjøre ut fra de ulike formålene (K.

D. Jacobsen, 1960). Trolig stilles det ulike forventninger fra en i et forskerkollegium og en i departementets stab.

Intervjuene med de ansatte avdekker heller ikke at de ansatte opplever en konflikt mellom ulike forventninger knyttet til denne dimensjonen. At de ansatte arbeider både med forskningsformål og rådgivningsformål uten at de i særlig grad opplever en rollekonflikt mellom ulike hensyn, indikerer at denne “dobbeltrollen“ er så innarbeidet hos de ansatte, og hos instituttet i helhet, at det i sum ikke oppleves som en dobbeltrolle.

Til tross for at de ansatte selv ikke opplever dette som spesielt problematisk kan det få konsekvenser. Slik teorien tilsier, vil en kunne forvente negative reaksjoner om ikke de forventningene som tillegges en rolle oppfylles. Christensen og Egeberg (1997, s. 417) påpeker at en organisatorisk utfordring med fagfolk i forvaltningssystemet er å organisere dem inn i beslutningsprosessene uten at blir prosessenes herre, og uten at deres faglige integritet trekkes i tvil. Denne studien viser at det er mange uformelle kontaktpunkter mellom ansatte ved HI og ansatte i FKD, noe som kan være medvirkende til at de ansatte ikke opplever konflikt mellom rollen som kunnskapsutvikler og forvaltningsrådgiver. De kjenner systemet, de kjenner hverandre og de har lett for å komme i kontakt med rette vedkommende i departementet. Det interessante spørsmålet blir da om ansattes oppfattelse og utøvelse av egen rolle får noen negative konsekvenser? For selv om de ansatte ikke opplever en konflikt mellom ulike hensyn, kan det tenkes at omgivelse ikke er like tilfreds med hvordan de ansatte selv tolker og utfører sine roller. Dette er en svært interessant diskusjon som vil kommes nærmere tilbake til mot slutten av dette kapitlet.

5.1.2 Forskere og ledelsen = fagmenn og byråkrater?

I denne studien er det de som er arbeider som forskere, og de som arbeider i ledelsen som studeres når en ser på interne forhold ved Havforskningsinstituttet. Og det er her behov for en diskusjon omkring hvordan disse rollene er sammenfallende med rollene som “fagmenn“ og “byråkrater“. Benyttes Gross (1958) som utgangspunkt for diskusjonen finner en at et kjennetegn ved fagmannen er at arbeidsområdet skal være nytt og ukjent, og en motsetning vil da være byråkraten hvor arbeidsområdet kan anses for å være formalisert og velkjent. Det ligger i forskningens natur at den beveger seg inn på nye og ukjente områder, ny kunnskap skal utvikles og nye metoder tas i bruk for gjennomføring. En kan motsatt argumentere for at

mye av arbeidet til forskerne ved HI går på å løse forvaltningsoppgaver som er relativt like fra år til år, slik som for eksempel å holde tellinger og gi råd om tobisbestanden. Dette arbeidet vil allikevel preges av behovet for videreutvikling av metodene og kunnskapen rundt bestandene, i kombinasjon med alle andre faktorer som spiller inn for livet under havoverflaten kan deres arbeid jevnt over utvilsomt karakteriseres som nytt og ukjent. Ledelsens arbeid vil derimot i større grad kunne sies å være noe som er formalisert og velkjent. De skal utvikle årsplaner, opprettholde kontakten med eksterne interessenter, sørge for at handlingsplaner iverksettes osv. Kort sagt; det er de som skal sørge for at instituttet har planer for videre utvikling, og at disse følges. Personlig involvering karakteriserer fagmannen, og så sterkt faglige hensyn her vektlegges vil en kunne anta at dette delvis kan begynnes med han engasjement for faget. Samtidig er det lite som kan underbygge at ledelsen, slik som er tilfellet er for byråkraten, kan sies å karakteriseres av lavt personlig engasjement. Et annet kjennetegn er at "fagmannens" kunnskap, i følge Gross (1958) er bred innen spesialiserte felt, noe som utvilsomt må kunne sies å være sammenfallende med de fleste av instituttets forskere. Her er det forskere med spisskompetanse på plankton, blålange, bunndyrsamfunn, kaldtvannskoraller og fiske- og skjellsykdommer, for å nevne noe. En "byråkrats" kunnskap kjennetegnes dermed ved å være mer generell og overgripende. De som arbeider i HIs ledelse må kunne planlegge, kommunisere, tenke strategisk, legge budsjetter med mer. De som arbeider i ledergruppen har slik sett mindre behov for den detaljkunnskapen forskerne er avhengige av. Samtidig bør det her nevnes at flere av de som i dag arbeider i ledelsen har bakgrunn som forskere innen instituttets felt, og at de dermed besitter en forskerkompetanse, selv om den ikke nødvendigvis står i hovedfokus i gjennomføringen av deres daglige arbeide. Videre er en "fagmanns" arbeid kjennetegnet av å være en aktivitet som er ansett som vital for samfunnet. Og selv om en kanskje ikke vil oppnå konsensus rundt viktigheten av å forske på alle de spesifikke områder som for eksempel reproduksjonsbiologi hos ulike fiskearter, er det lett å argumentere for at kystnasjonen Norge har behov for god forvaltning og bruk av våre marine resurser, noe en behøver dyptgående kunnskap for gjennomføre.

Forskerne og ledelsen ved Havforskningsinstituttet representerer på denne måten to ulike grupper som i en viss utstrekning kan sies å være sammenfallende med et mer overgripende skille mellom "fagmenn" og "byråkrater". Dette stiller de to gruppene ovenfor ulike forventninger, og det har derfor gjennomgående blitt kontrollert for variasjon mellom de to gruppene.

5.1.3 Fag foran forvaltning

Som eksperter innen sine felt trer profesjonene stadig sterkere frem for å fylle samfunnets behov for spisskompetanse på stadig flere felt (Christensen & Egeberg, 1997). Havforskningsinstituttet har blitt delegert myndighet til å utvikle kunnskap på vei av staten. I kraft av sin samfunnsposisjon er Havforskningsinstituttet og deres ansatte derfor forventet å vektlegge både faglige hensyn og politiske signaler. De skal utvikle kunnskap på vegne av staten, noe som både krever at de følger statens prioriteringer og egen faglig integritet og ekspertise. Men i hvilken grad vektlegges de ulike hensynene ulikt?

Denne studien har vist at både faglige hensyn og politiske signaler vektlegges sterkt! Hele 96 prosent av de ansatte ved HI oppgir at de i stor grad vektlegger faglige hensyn i utførelsen av sine arbeidsoppgaver, samtidig som 67 prosent oppgir at de i stor grad vektlegger politiske signaler i utførelsen av sine arbeidsoppgaver.

Om en skiller mellom de ulike rollene vil forskeren i kraft av å være en profesjonell, forventes å være mer lojal mot egen profesjonskultur enn mot organisasjonens formelle verdier og normer (D. I. Jacobsen, 1997), noe også denne studien har funnet. **Funn 2** viser at "Fagmannen", empirisk testet gjennom forskeren, vektlegger faglige hensyn svært sterkt, og sterkere enn han vektlegger politiske signaler. Mens han vektlegger faglige hensyn kun i liten grad sterkere "byråkraten", her empirisk testet gjennom ledelsen. Hele 97 prosent av forskerne oppgir at de vektlegger faglige hensyn i stor grad, mens 63 prosent oppgir å vektlegge politiske signaler i stor grad.

Til tross for at både Egeberg og Trondal (2009), og Christensen og Egeberg (1997) har funnet at også tjenestemenn forventes å vektlegge faglige hensyn sterkt, er det allikevel forventet at de vil vektlegge politiske signaler sterke enn fagmannen. **Funn 3** viser at "byråkraten", empirisk testet gjennom ledelsen, vektlegger politiske signaler i stor grad, men allikevel *ikke* sterkere enn han vektlegger faglige signaler, samt at "byråkraten" vektlegger politiske signaler sterkere enn "fagmannen". 90 prosent av de ansatte i ledelsen svarer at de i stor grad vektlegger faglige hensyn, mens 79 prosent svarer at de i stor grad vektlegger politiske signaler. Slik underbygger denne studien forskningen til Egeberg og Trondal og Christensen og Egeberg, ved å påvise at også tjenestemenn vektlegger faglige hensyn sterk. Denne studien

finner altså at forskeren vektlegger faglige hensyn syv prosent sterkere enn ledelsen, mens ledelsen vektlegger politiske signaler 16 prosent sterkere enn forskerne.

Det faglige vektlegges så sterkt blant alle ansatte i denne studien at det er vanskelig å finne forklaringsvariabler. Samtidig blir den svært høye vektleggingen av faglige hensyn en klar indikasjon på ansattes oppfattelse av eget institutt som går rett i hjerte av denne studien; Havforskningsinstituttet er i høyeste grad et forskningsinstitutt. Men det stopper ikke der. At en så høy andel oppgir og i stor grad vektlegge politiske signaler indikerer at Havforskningsinstituttet også er et forvaltningsorgan, dog kan det se ut til at det faglige får forrang for det politiske.

5.2 Hvorfor variasjon i vektingen av ulike hensyn?

I dagens samfunn har institusjonene blitt tildelt en større grad av frihet gjennom en vertikal spesialisering av det offentlige. Dette innebærer at flere av organisasjonene har blitt spesialisert mot ulike felt, samt at statens ulike roller som eier, administrator, kunde og oppdragsgiver har blitt tydeliggjort (Christensen & Lærgreid, 2001; Olsen, 2009). Den hierarkiske strukturen i det offentlige fordeler arbeidsoppgaver og autoritet på ulike nivåer (Christensen & Egeberg, 1997). Tross dets nødvendighet kan konsekvensen bli at det oppstår rolleklarheter rundt fagmannens posisjon i forvaltningen (K. D. Jacobsen, 1960).

5.2.1 Strukturens kraft

Weber mente at byråkratiet er en sammensatt organisasjonsform, som baserer seg på tre viktige prinsipper. Det første er hierarkisk autoritet basert på formelle stillinger, det andre viser til regelbasert autoritet med grunnlovsforankring, og det tredje er en ekspertautoritet som anerkjenner statens behov for kunnskap gjennom spesialisering og inkludering av profesjonelle (Olsen, 2009, s. 11). Havforskningsinstituttet er spesialisert ut av forvaltningen slik at de profesjonelle kan gjennomføre fri og uavhengig forskning, samtidig som de kan gi råd til forvaltningen. Slik det allerede har blitt nevnt skaper dette ulike roller. Ledelsen sitter høyere enn forskerne i det interne hierarkiet. De er strukturelt tildelt større autoritet enn forskerne, og er de som skal ha ansvaret for formell kommunikasjon med departementet, som organisatorisk ligger over HI i forvaltningssystemet.

Funn 4 viser i denne studien at dess høyere en ansatt befinner seg i stillingshierarkiet, dess sterkere vektlegger han politiske signaler. Den vertikale spesialiseringen kan dermed sies å påvirke de ansattes vektlegging av ulike hensyn, noe som bevises nettopp ved at ledelsen vektlegger politiske signaler sterkere forskerne.

Mintzberg (1979) poengterer at det nettopp er et kjennetegn ved de profesjonelles arbeid at det ofte er sterkt horisontalt spesialisert, noe som er tilfellet internt ved Havforskningsinstituttet. Forskerne er ansatt i formålsspesialiserte faggrupper, der de arbeider i prosjekter organisert gjennom programmene. Programmene på sin side, er delvis spesialisert etter geografiprinsippet og delvis etter sektorprinsippet (se organisasjonskart figur 1) (Christensen et al. 2009). Om en hovedsakelig arbeider med forskning eller rådgivning er et eksempel på en horisontal intern spesialisering etter funksjonsprinsippet. Det ene er ikke ansett som noe bedre enn det andre, og begge oppgaver er ansett som vitale for instituttets eksistens. **Funn 5** i denne studien konkluderer med at de som hovedsakelig arbeider med rådgivning vektlegger politiske signaler sterke enn de som hovedsakelig arbeider med forskning, også når det kontrolleres for stillingsgruppe. Men det er i denne studien ikke mulig å påvise variasjon i vektleggingen av faglige hensyn med bakgrunn i ulike arbeidsområder.

71 prosent av forskerne og 31 prosent av ledelsen (totalt 68 prosent av de ansatte) oppgav at de hovedsakelig arbeider med forskning. Med knappe marginer vektlegger denne gruppen faglige hensyn sterke enn de som hovedsakelig arbeider med rådgivning. Marginene er så små at en her må konkludere med at en ikke finner noen effekt. En forklaring kan naturlig nok være at faglige hensyn vektlegges så sterkt blant de ansatte at det er vanskelig å finne variasjon. Derimot finner denne studien at de som hovedsakelig arbeider med rådgivning vektlegger politiske signaler 15-16 prosent sterkere enn de som arbeider med forskning, når det kontrolleres for stillingsgruppe. Gjennom å spesialisere organisasjonen horisontalt etter funksjonsprinsippet vil en mulig konsekvens være at det blir vanskeligere å få alle avdelingene til å arbeide for organisasjonens mål (Christensen et al., 2009). Dette funnet er en klar indikasjon på at horisontal spesialiseringer påvirker de ansattes beslutningsatferd, og her spesifikt vektleggingen av politiske signaler.

Det kan her være naturlig å stille seg spørsmålet om vektleggingen av de ulike hensynene ville vært mer jevnt fordelt om en større andel av de ansatte arbeidet med rådgivning? Slik denne studien har vist står det faglige svært sterkt ved instituttet, så det er liten grunn til å tro at dette ville blitt vektlagt noe svakere, men funnet indikerer likevel muligheten for at

politiske signaler ville blitt vektlagt noe sterkere, dersom flere hovedsakelig arbeidet med rådgivning.

Slik Mintzberg (1979) viser til er det karakteristisk at profesjonelle selv både fatter beslutninger og utfører arbeidet. Så tross at ledelsen vektlegger politiske signaler sterke enn forskerne, er forskerne vel så sterkt inne i beslutningsprosessene som ledelsen?

Denne studien har funnet at det eksisterer en rekke uformelle relasjoner mellom individer i institutt og departement som hovedsakelig bygger på en likhet mellom fagområdene til de ansatte. Begreper som “interesse-kollegaer” benyttes for å betegne kontakten, noe som indikerer at det eksisterer en form for et horisontal kollegialt samhold på tvers av de vertikalt adskilte forvaltningsnivåene. Christensen et al. (2009) peker på at selv om hierarkisk koordinering er et hovedprinsipp innen forvaltningsorganene, ledes og koordineres ofte arbeidet kollegialt, samt at vedtak gjerne fattes gjennom samtaler og diskusjon heller enn ved bruk av hierarkisk makt. Hovedsakelig ser det ut til at den uformelle kontakten mellom departement og institutt er av en slik art som er nødvendig for å beholde en god dialog mellom oppdragsgiver og utfører. Det har allikevel fremkommet klare indikasjoner på at slike relasjoner har blitt benyttet til også for å påvirke den formelle styringsdialogen i form av påvirkning på innholdet i tildelingsbrev etc. Noe som indikerer at faglige hensyn og politiske prioriteringer blandes sammen.

54 prosent av de ansatte (som svarer på denne variabelen, minner om at en del her inngår i missing) oppgir at FKD i dag har stillinger eller avdelinger som er knyttet til deres fagområde, hvorav ni prosent flere blant ledelsen enn blant forskerne. Tidligere forskning har vist at de som opplever en duplisering av områder og portefølje mellom forvaltningsnivåene, i større grad vil vektlegge politiske signaler (Egeberg & Trondal, 2009), noe denne studien bygger opp under.

Funn 6 i denne studien konkluderer med at opplevd duplikasjon mellom forvaltningsnivåene fører til økt vektlegging av *både* faglige hensyn og politiske signaler. Samtidig vises det at ledelsens vektlegging av ulike hensyn påvirkes i større grad av duplikasjon mellom forvaltningsnivåene enn hva som er tilfellet blant forskerne.

At en relativt høy andel av de ansatte opplever duplikasjon mellom forvaltningsnivåene, samtidig som det klart kommer til uttrykk at forholdet mellom departement og institutt kjennetegnes av mange uformelle relasjoner, bygger opp under tidligere indikasjoner om at

både fag og politikk står svært sentralt ved instituttet. Dette i kombinasjon med at få finner det problematisk for deres faglige integritet å arbeide med både forsknings- og forvaltningsoppgaver, gjør det naturlig å undres over om forholdet mellom fag og politikk ved Havforskningsinstituttet forgår uproblematisk, eller om det heller er at det får en annen form for konsekvenser.

Utdannelse er utover det konkrete kunnskapsgrunnlaget med å skape holdninger og verdier som den ansatte tar med seg ut i arbeidslivet (D. I. Jacobsen, 1997; March & Olsen, 1989). Gross (1958) påpeker at fagmannens kunnskap kjennetegnes av å være bred innen spesialiserte felt, og når hele 77 prosent av de ansatte har en forskerutdanning eller doktorgrad, må man kunne konkludere med at det er mange fagfolk ved Havforskningsinstituttet. Slik **funn 7** har vist klarer ikke denne studien å påvise tydelig variasjon i vektleggingen av faglige hensyn med bakgrunn i utdanningsgrad. Det er ikke mulig i denne studien å si at de med doktorgrad vektlegger faglige hensyn sterkere enn de uten. Hovedforklaringen er trolig at nesten alle vektlegger faglige hensyn sterkt. Dette er, og det nevnes igjen, en klar indikasjon på hvilken rolle faget har hos Havforskningsinstituttet. Det var forventet at de med forskerutdanning ville vektlagt fagligheten sterkere enn de uten, men kanskje det ikke kan påvises variasjon her nettopp fordi det er en sosial forventning til alle ansatte, noe som inngår i deres rolle som ansatte ved instituttet, at faget skal vektlegges sterkt.

Studien finner dog at høy utdanningsgrad fører til økt vektlegging av politiske signaler. Men skiller en mellom forskerne og ledelsen finner en kontrafaktiske sammenhenger der 16 prosent flere av forskerne med doktorgrad, sammenlignet med de uten, vektlegger politiske signaler i stor grad, mens åtte prosent fler av de i ledelsen *uten* doktorgrad vektlegger politiske signaler sterkere enn de i ledelsen med doktorgrad.

At 16 prosent flere av forskerne med doktorgrad vektlegger politiske signaler i stor grad sammenlignet med forskere uten doktorgrad går ikke imot eller over deres vektlegging av faglige hensyn, men viser at dette caset finner at forskere med høy forskerutdanning vektlegger politiske signaler sterkere enn de uten. Men hvorfor er det slik at økt utdanningsgrad blant ledelsen fører til svakere vektlegging av politiske signaler? Christensen et al. (2007) skriver at de profesjonene som inntar stillinger i forvaltningsapparatet må veie sin politiske lojalitet og tilhørighet mot fagretningen opp mot deres nøytralitet og faglige uavhengighet. Samtidig er det slik at like profesjoner har en tendens til å søke seg sammen,

noe som støtter opp under de verdiene som tillegges fagets og dets unikhet (Gross, 1958). Ledelsen i dette caset jobber ikke direkte i forvaltningen, men de sitter øverst i en organisasjon som befinner seg i forvaltningens randsone. Kanskje vises denne variasjonen først når en kommer på ledelsesnivå fordi det først er der de store, virkelige motsetningene og konsekvensene av det å vektlegge faglige hensyn og politiske signaler kommer til syne? En logikk som følger teorien vil være at de som arbeider i ledelsen, men som samtidig har en forskerutdannelse i bunn, veier deres fagbakgrunn spesielt sterkt, at de kjenner det er deres rolle som fagmenn å fremme de faglige interessene, nettopp for at ikke deres ledelseskollegaer uten fagbakgrunn skal få totalt gjennomslag for de mer politiske prioriteringer. Slik kan en tenke seg at deres indre fagmenn får forrang for de politiske prioriteringene som pålegges instituttet, at de vokter sin rolle som fagmenn som sterkere enn sin rolle som en del av ledelsen. Noe som gir utslag i at de i ledelsen med doktorgrad vektlegger politiske signaler svakere enn de uten doktorgrad. Dette stemmer overens med teoriene som poengterer at profesjonelle i en gitt situasjon heller vil støtte opp om profesjonens normer og verdier, enn organisasjonenes normer og verdier (Christensen et al., 2009; March & Olsen, 1989).

5.2.2 Sosialiseringens innvirkning på synspunkter

De organisatoriske strukturene har her vist seg å påvirke i hvilken grad de ansatte vektlegger faglige hensyn og politiske signaler, og det vil nå drøftes nærmere hvordan ny-institusjonalisme kan forklare ytterligere variasjon gjennom sosialisering. March og Olsen (1989) viser til at sosialisering og uformelle normer er med å forme menneskers grunnlag og forutsetninger for å fatte valg. Gjennom sosialisering og uformelle normer internaliseres kodesett som definerer hva som oppfattes som riktig atferd og valg, noe som skaper organisasjonskulturer som igjen bidrar til å influere holdninger og handlinger i organisasjonen (Christensen et al., 2009).

Sosialisering på arbeidsplassen virker inn på individers vurderinger, og interaksjonen påvirker hva som vektlegges og hvordan omgivelsene bedømmes (Pfeffer, 1997, s. 56). Tidligere arbeidsforhold kan derfor sies å ha bidratt i en pre-sosialisering av Havforskningsinstituttets ansatte, og **Funn 8** påviser nettopp dette. Ansatte med tidligere tilknytning til forvaltningsapparatet vektlegger politiske signaler i større grad enn ansatte med bakgrunn i forsknings- eller utdanningsinstitusjoner. Slik vi har sett påvirkes ansatte av sine

organisatoriske og strukturelle omgivelser. Noe som her kommer til uttrykk ved at de ansatte som tidligere har arbeidet innen forvaltningen, også nå, som ansatte ved Havforskningsinstituttet, vektlegger politiske signaler i større grad enn de som ikke har denne bakgrunnen. March og Olsen (1989) poengterer at mennesker tilegner seg kodesett for hva som er riktig atferd og valg, dette kodesettet vil endres over tid, men er ikke noe en legger fra seg eller bytter ut på samme måte som en bytter jobb. Og derfor er det heller ikke overraskende at de som tidligere har arbeidet innen forvaltningen også vektlegger politiske signaler sterkere enn de som ikke har gjort det. Selv om denne studien ikke kan påvise en positiv sammenheng mellom bakgrunn innen forsknings- og utdanningsinstitusjoner og økt vektlegging av faglige hensyn, finner den ei heller det motsatte. Poenget er her heller at det faglige vektlegges i så stor grad av en så høy andel av de ansatte at det kun blir marginale variasjoner som kommer til uttrykk.

Gross (1958) setter lojalitet ovenfor sin fagretning som et av sine kriterier eller kjennetegn ved profesjonelle. Dette er som han sier et kjennetegn som er svært subjektivt, og derfor noe det er vanskelig å måle statistisk sett. I spørreundersøkelsen har de ansatte blitt spurt om deres ansiennitet. Dette kan være en indikasjon på lojalitet ovenfor sin fagretning, men trolig mer en indikasjon på deres lojalitet ovenfor arbeidsplassen.

Det første det er interessant å merke seg når en ser på de ansattes ansiennitet i dette caset, er at Havforskningsinstituttet har en relativt stor andel ansatte som har vært ved instituttet i lang tid. Over halvparten av de ansatte har vært ansatt ved instituttet i 11 år eller mer! Dess lengre en ansatt har vært i organisasjon, dess mer sannsynlig er det at organisasjonens normer og verdier gjennom sosialisering har blitt internalisert (March & Olsen, 1989). Så langt har studien vist at både faglige hensyn og politiske signaler vektlegges sterkt blant en høy andel av instituttets ansatte. Fag og forvaltning ligger i kjernen av instituttets virke, og det er derfor ikke unaturlig at dette forsterkes jo lengre den ansatt er i organisasjonen. **Funn 9** viser at de ansattes vektlegging av politiske hensyn øker med ansienniteten. Man ser nærmest et skille mellom de som har vært ansatt i organisasjonen i 11 år eller mer, og de som har vært ansatt kortere. Økningen kan dog ikke sies å være positiv lineær, men det er tydelig at de med lengst fartstid også er de som prioriterer politiske signaler sterkest. Det er derimot en svært svak tendens mot at vektleggingen av faglige hensyn svekkes med økende ansiennitet da *alle* forskerne som *ikke* har oppgitt å vektlegge faglige hensyn i stor grad, har vært ansatt ved HI i 11 år eller mer.

Det er tydelig at de ansatte vektlegger fagligheten i arbeidet svært sterkt, og de ansatte mener selv at instituttet i stor grad er et faglig uavhengig institutt. Samtidig er det bare halvparten av de ansatte som mener at instituttet i stor grad er uavhengige av forvaltningen. Over halvparten av de ansatte viser til at FKD har stor betydning for arbeidet innen deres fagområde, mens knappe 14 prosent mener at øvrige politiske instanser har stor grad av innflytelse. Dette understreker den nære relasjonen mellom departement og institutt, og er trolig med å forklare hvorfor de ansatte opplever at instituttets troverdighet varierer markant mellom departementene.

Mens 97 prosent av de ansatte mener instituttet har høy grad av troverdighet innen Fiskeri- og kystdepartementet, mener kun 33 prosent at instituttet har høy troverdighet innen Olje- og energidepartementet. Hadde Havforskningsinstituttet blitt ansett som et fritt forskningsinstitutt som leverte uhildet forskning av førsteklasses kvalitet innen det marine feltet, ville det ikke vært forventet å finne en slik variasjon. Olje- og energisektoren eksisterer i stor grad i den marine verden, og forskningsresultatene fra HI burde derfor være av stor interesse og nytte. Men med disse resultatene er det tydelig at de ansatte ikke opplever at dette er tilfellet. Slik en ansatt sa i et intervju: *”Vi har størst gjennomslag innen de tradisjonelle feltene, spesielt ressursiden. Her er det nærmest unntaksvis at våre råd ikke følges. På andre områder er det mer komplisert, der ikke vi er enerådende er det andre samfunnshensyn å ta.”* At ansatte opplever å ha mindre gjennomslag innen de ulike sektorene er slik sitatet understreker forståelig, det er mange hensyn å ta. Men at troverdigheten til instituttet oppleves svekket i så stor grad på tvers av departementene og direktoratene er allikevel slående. Dette er med å underbygge instituttets rolle som forvaltningsrådgiver.

Organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser hvor de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet, og hvordan de bør fungere (Christensen et al., 2009, s. 75). Til tross for at de ansatte selv ikke opplever det som spesielt problematisk både å fylle rollen som forskningsinstitutt og forvaltningsorgan, er det tydelig at de merker variasjon over hvordan deres interessenter opplever instituttet. Interessenter stiller krav og forventningene som ofte er motstridene, noe som vanskeliggjør instituttets mulighet for å tilfredsstille sine omgivelser (Bolman & Deal, 2009). Havforskningsinstituttets rolle som forskningsinstitutt skaper blant interessentene en forventning til at det arbeidet som gjøres ved instituttet følger de institusjonelle normer som tillegges forskningen, og 68 prosent av interessenten oppgir at de mener HI i stor grad har høy faglig troverdighet.

En viktig norm i forskningen er at arbeidet skal være etterprøvbart og konklusjonene tuftet på faglige resonnementer. Fordi Havforskningsinstituttets eier og største oppdragsgiver er ett departement, innen en sektor, er det ikke uventet at instituttets interessenter, spesielt de fra en annen sektor, kan velge å stille seg kritiske til forskningens faglige uavhengighet. De vil kunne stille andre forventninger som ikke imøtekommes, noe som i tilfelle kan gå på bekostning av instituttets legitimitet og troverdighet (K. D. Jacobsen, 1955). Det er allikevel slående hvor mange av interessentene som har fremhevet at de av ulike årsaker er skeptiske i forhold til instituttets eierskap i FKD. Slik en interessent påpekte: *”Tror HIs organisering og tilknytning til FKD er forhold som forstyrrer deres uavhengige rolle.”* Mange har uttrykt at de opplever at institutt og departement er for nært knyttet til hverandre, noe enkelte viser til at har blitt forsterket ved at instituttets styre ble fjernet. *”Stor finansieringsdel i tillegg til eierskap i FKD, det er klart at styrings- og finansieringsmodellen i stor grad påvirker legitimiteten i rådgivningen og forskningen!”* (Kilde: intervju interessent). En annen interessent går rett på sak når vedkommende beskriver HIs tre største utfordringer i spørreundersøkelsen: *”Manglende formell uavhengighet fra FKD - og dermed svak legitimitet.”*

Funn 10 viser at Havforskningsinstituttets troverdighet og legitimitet svekkes blant interessentene, med bakgrunn i Fiskeri- og kystdepartementets eierskap. Det er ikke i denne studien mulig å påvise i hvor stor grad eierskapet påvirker legitimiteten, men det har tydelig fremkommet at flere av interessentene mener den tette sammenkoblingen påvirker troverdigheten til HIs arbeid.

Blant interessentene i denne studien er også departementer og direktorater som ikke tilhører samme sektor som FKD. Flere av disse aktørene arbeider allikevel med saker og områder som overlapper med eller ligger i grensene av hva HI arbeider med, som for eksempel oljesektoren og miljøsektoren. Tross at det er enkelte felles prosjekter, ser det ut til at motsetninger på departementsnivå hindre en optimal utnyttelse av de underliggende institutter. *”At oljesektoren har lav troverdighet til HI er del av et forvaltningsspill,”* sa en ansatt i FKD. FoU virksomhet er kostbart, og det er derfor svært uheldig om denne type motsetninger hindrer at norske offentlige midler utnyttes optimalt. Noe en av HIs ansatte selv understreker; *”Vi burde hatt en mer aktiv rolle i samarbeidet mellom departementene, så HI i større grad ble ansett som en nasjonal ressurs fremfor å bli sett på som FKD sin eiendom”* (kilde: selvevaluering på programnivå).

De institusjonelle omgivelsene består av oppfatninger, normer og forventninger til hvordan organisasjonen bør og skal opptre (Christensen et al., 2009), og om en organisasjon bryter med de institusjonelle omgivelsene, kan dette gå på bekostning av instituttets legitimitet og troverdighet (Scott, 1987). Dette sitatet illustrerer at dette i en viss utstrekning er tilfellet i dette caset: *”Troverdigheten faller på at alt av rådgivning og forskning blir blandet”* (kilde: intervju interessant).

36 prosent av interessentene mener HI stor grad evner å balansere mellom rollen som forskningsinstitutt og forvaltningsorgan, noe som samtidig betyr at 64 prosent kun i noen grad eller i liten grad mener instituttet evner dette. 20 prosent av respondentene fra forvaltningsorganisasjoner oppgir at de i liten grad mener HI evner å skille mellom rollene. Forventningene krysses ofte når det gjelder hvilken gjennomslagskraft faglig autoritet skal ha i forhold til hierarkisk betinget myndighet (K. D. Jacobsen, 1960), noe som sammen med disse funn bidrar til å underbygge antakelsen om at HI trolig kunne ha blitt brukt mer innen ulike deler av forvaltningen.

Flere interessenter har gjennom intervjuer beskrevet at de mener HI blander sammen sine roller. Jacobsens (1960) viser til at en vil oppnå belønning ved å utføre sin rolle, mens en i motsatt fall vil bli møtt med negative reaksjoner. Det har blitt påpekt at instituttet har ”vel mange hatter” og at instituttet kan oppfattes som et ”mangehodet troll”. Flere har vist til at det kan være vanskelig å vite om det er enkeltforskere eller instituttet som helhet som uttaler seg. Også internt i Fiskeri- og kystdepartementet har rollebalansen blitt kommentert av enkelte: *”Finnes eksempler på at svarene beveger seg langt inn i FKDs forvaltningsrådgivning, og også inn på visse politiske områder”* (Kilde: Intervju FKD).

At hele 38 prosent av instituttets interessenter gjennom fritekst i spørreundersøkelsen påpekte at rolleforståelse og/eller forhold til FKD, er en av Havforskningsinstituttets tre største utfordringer bekrefter inntrykket fra intervjuene. Kryssende forventningene er nærmest ansett som en naturlig del av det politiske systemet, og kan delvis bidra til å forklare den misnøyen som oppstår mot det offentlige (K. D. Jacobsen, 1960), det er samtidig tydelig at havforskningsinstituttet her står ovenfor en utfordring. *”Rolleforståelse er en utfordring for noen av forskerne. Kanskje ikke så rart med de mange hattene HI har, men uansett blir resultatet et omdømmeproblem,”* skrev en av interessentene. En annen skrev: *”Å ikke blande sine rolle som rådgiver overfor departementet og som aktiv utførende forskningspartner.”* En poengterte at man ikke alltid kan stole på at faglige råd er uhildet, mens en annen poengterte

at instituttet må arbeide videre med balansen mellom forskning og rådgivning. Flere av interessentene understreker selv at konsekvensen nettopp blir svekket omdømme eller lav legitimitet, helt i tråd med Scotts teorier (1987). ”Uavklart forhold mellom politikk og vitenskap er tidvis tydelig og svekker faglig omdømme” (Kilde: interessent om HIs utfordringer i survey).

Omgivelsene har forventninger og krav som må fylles, skriver Bolman og Deal (2009), og det er helt tydelig at Havforskningsinstituttet ikke evner å innfri *alle* de forventningene de står ovenfor. Fler av interessentene har opplevd at det tidvis er utydelig å forstå om det er enkeltforskere eller instituttet som helhet som uttaler seg, samtidig som det er tydelig også blant interessentene at tilliten varierer mellom ulike fagfelt. **Funn 11** viser at flere av Havforskningsinstituttets interessenter ikke i tilstrekkelig grad opplever at instituttet evner å skille mellom rollen som forvaltningsorgan og forskningsinstitutt, og at dette går på bekostning av deres legitimitet og troverdighet. Det er en organisatorisk utføring å benytte fagfolk og forskningsinstitutter i offentlige beslutningsprosesser uten at de overtar prosessen på en slik måte at deres faglige integritet blir trukket i tvil (Christensen & Egeberg, 1997). Samtidig som det i moderne samfunn er nødvendig at profesjoner og forskningsinstitutter blir delegert myndighet til å utvikle kunnskap og fatte beslutninger på veiene av det offentlige (Eriksen, 2001). Rolleforståelsen og rollebalansen til instituttet og de ansatte svekker Havforskningsinstituttets legitimitet og troverdighet blant interessentene.

5.2.3 Sluttord

Denne studien har vist at Havforskningsinstituttet både er et forskningsinstitutt og et forvaltningsorgan. Gjennom blant annet at både faglige hensyn og politiske signaler vektlegges sterkt blant de ansatte. De faglige hensynene vektlegges sterkest, noe som kunne talt for at instituttet i større grad var et forskningsinstitutt en et forvaltningsorgan. Men fordi instituttets interessenter har en tydelig oppfatning av HI som sterkt knyttet til forvaltningen, vil det være vanskelig å trekke denne konklusjonen. Til tross for at Havforskningsinstituttet er høyt anerkjent blant sine interessenter, påvirker instituttets eierskap i en viss utstrekning interessentenes tillit og troverdighet til instituttet. Det er heller ikke alle interessentene som opplever at instituttet evner å balansere rollene som forskningsinstitutt og forvaltningsorgan godt nok, noe som svekker instituttets legitimitet og troverdighet blant interessentene.

Instituttene som ligger i forvaltningens randsone har blitt tildelt en stadig sterkere grad av autonomi, og den forskningen de gjennomfører legger i stor grad premissene for mange av de politiske beslutningene som fattes i vårt moderne kunnskapsbaserte samfunn. For å sikre ønsket samfunnsutvikling er det viktig at de politiske beslutningene som fattes ikke ukritisk bygger på konkret sektoriell kunnskap, men at de også inkluderer ulike samfunnshensyn innen en eller flere sektorer. Det er derfor viktig at det fortsettes å forske på hvordan disse forskningsinstituttene utvikler kunnskapen, og på hvordan deres resultater inkorporeres på politisk nivå. Samfunnet er i kontinuerlig endring, noe den europeiske situasjonen er et godt eksempel på, og profesjonaliseringen av politikken og fagets rolle i politikken vil være en viktig samfunnsdiskusjon videre. Det er derfor behov for mer forskning omkring fagets rolle i politikken.

Kapittel 6. Kilder

- Becker, H. S., & Carper, J. (1956). The elements of identification with an occupation. I: H. M. Vollmer & D. L. Mills (red.), *Professionalization*. New Jersey
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (Vol. 4). Oslo: John Wiley & Sons, Inc. Oversatt utgave av Gyldendal Akademisk.
- Christensen, T., & Egeberg, M. (1997). *Forvaltningskunnskap*. Otta: Tano Aschehoug.
- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H. O., Lærgreid, P., & Roness, P. G. (2007). *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsbiblioteket.
- Christensen, T., & Lærgreid, P. (2001). *New public management. The transformation of ideas and practice*: Aldershot: Ashgate.
- Christensen, T., Lærgreid, P., Roness, P. G., & Rørvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Egeberg, M. (1984). *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. : Aschehoug/Tanum-Norli.
- Egeberg, M., & Trondal, J. (2009). Political leadership and bureaucratic autonomy: Effects of agencification. *Governance*, 22(4), 673-688.
- Eriksen, E. O. (2001). *Demokratiets sorte hull - om spenninger mellom fag og politikk i velferdsstaten*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Gross, E. (1958). *Work and society*. New York: Thomas Y. Crowell Company.
- Hall, O. (1944). The stages of a medical career. I: H. M. Vollmer & D. L. Mills (red.), *Professionalization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (Vol. 3). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (1997). *Administrasjonens makt - om forholdet mellom politikk og administrasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Jacobsen, K. D. (1955). *Politikk og administrasjon. Rangering av noen lojaliteter hos norske statstjenestemenn*. Universitet i Oslo, Oslo.
- Jacobsen, K. D. (1960). Lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet i sentraladministrasjonen. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 1, 231-248.
- Johannessen, A. (2007). *Introduksjon til spss* (Vol. 3. utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS.

- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- More, D. M., & Kohn, N. J. (1960). Some motives for entering dentistry. I: H. M. Vollmer & D. L. Mills (red.), *Professionalization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Olsen, J. P. (2009). Democratic government, institutional autonomy and the dynamics of change. *ARENA Working Paper*, No. 01.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory*. New York: Oxford University Press.
- Schwach, V. (2000). *Havet, fisken og vitenskapen. Fra fiskeriundersøkelser til havforskningsinstitutt 1860-2000*. Bergen: Havforskningsinstituttet.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (2 utg.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99.
- Simon, H. A. (1965). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press.
- Vollmer, H. M., & Mills, D. L. (1966). *Professionalization*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Weber, M. (1936). *Videnskap og politikk* (A. Brodersen, Overs.). Oslo: H. Aschehoug & co. (W. Nygaard).
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.
- Weber, M. (1978). *Economy and society* Berkley: University of California Press.
- Wood, B. D., & Waterman, R. W. (1991). The dynamics of political control of the bureaucracy. *The American Political Science Review*, 85(3), 801-828.

Offentlige dokumenter og utredninger:

Østerud, Ø., Engelstad, F., Meyer, S., Selle, P., Skjeie, H., & Rømming, E. (2003). *Nou 2003: 19 makt og demokrati. Sluttrapport fra makt- og demokratiutredningen*. Oslo: Statens Forvaltningstjeneste statens trykning.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008-2009) St. meld. nr. 19. *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap. Oslo*.

Internett:

Aftenposten.no

1. <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Rekordoppslutning-for-Montis-regjering-6702228.html>. Hentet 20.11.2011

Imr.no – Havforskningsinstituttets nettside:

1. http://www.imr.no/om_havforskningsinstituttet/organisasjonen/organisasjonskart/nb-no. Hentet 20.11.2011

Kapittel 7. Vedlegg

7.1 Spørreundersøkelse - ansatte ved Havforskningsinstituttet

7.1.1 Følg brev fra FKD til ansatte



Alle ansatte ved Havforskningsinstituttet

Deres ref

Vår ref
201000225- /ORO

Dato
Mars 2011

Evaluering av Havforskningsinstituttet

På vegne av Fiskeri- og kystdepartementet gjennomfører Oxford Research AS for tiden en evaluering av Havforskningsinstituttet.

Målet med evalueringen er å belyse hvordan instituttet gjennom organisering, styring og samarbeid kan bli mer effektive i måloppnåelsen og møte samfunnets behov for kunnskap og råd i framtiden. For å nå dette målet er det avgjørende at vurderingene til alle ansatte kommer frem gjennom denne undersøkelsen.

Fiskeri- og kystdepartementet setter derfor stor pris på at du tar deg tid til å besvare spørsmålene du vil motta i løpet av kort tid.

På forhånd tusen takk for ditt samarbeid!

Med hilsen


Arne Benjaminsen
ekspedisjonssjef

Postadresse
Postboks 8118 Dep
0032 Oslo

Kontoradresse
Grubbegata 1
Org. nr.: 972 417 815

Telefon *
22 24 90 90
Nett: fkd.dep.no

Telefaks
22 24 95 85

Saksbehandler
Olav Rostad, 22246491
postmottak@fkd.dep.no

7.1.2 Spørreskjema til ansatte ved Havforskningsinstituttet

Evaluering av Havforskningsinstituttet

Som det fremgår av vedlagte brev gjennomfører Oxford Research AS for tiden en evaluering av Havforskningsinstituttet på vegne av Fiskeri- og kystdepartementet. I den forbindelse er det svært viktig å innhente data fra de ansatte ved instituttet. Materialet fra denne spørreundersøkelsen vil inngå som del av et større datamateriale. Dine svar vil behandles konfidensielt, og vil ikke være tilgjengelige for Fiskeri- og kystdepartementet eller andre. Vi gjør oppmerksom på at enkelte av spørsmålene i undersøkelsen kan oppleves som lite relevante for deg/din stilling. Vi ber deg vennligst om at du da velger svaralternativet "ikke relevant". Når du skal bevege deg frem og tilbake i skjemaet, ber vi deg benytte knappene ">" nederst på hver side. Dine svar vil da bli lagret. Ikke bruk manøvreringsknappene i din nettleser.

Med vennlig hilsen Harald Furre adm. Direktør Oxford Research AS

1. Hva er din høyeste fullførte utdanning?
(Grunnskole. Videregående. Universitets- og høyskolenivå kort, omfatter høyere utdanning t.o.m. 4 år. Universitets- og høyskolenivå lang, omfatter utdanninger på mer enn 4 år. Forskerutdanning/doktorgrad. Vet ikke.)
2. Innenfor hvilken studieretning er din høyeste fullførte utdanning?
(Yrkesfaglige studieretninger eller videregående skole. Øvrige studieretninger, videregående skole. Teknisk/naturvitenskapelig universitets-/høyskoleutdanning. Økonomisk/administrativ universitets-/høyskoleutdanning. Samfunnsvitenskapelige universitets-/høyskoleutdanning. Annet. Vet ikke.)
3. Har du noen andre stillinger ved siden av din stilling ved Havforskningsinstituttet? (Nei. Ja. Vet ikke. Ikke relevant)
4. Hvor har du en bistilling? _____
5. I hvilken kategori tilhører din forrige arbeidsgiver?
(Fiskeri- og kystdepartementet. Andre departementer eller etater. Fylkeskommunal eller kommunal forvaltning. Organisasjoner i arbeids- eller næringslivet. Privat bedrift. Forskningsinstitusjon. Utdanningsinstitusjon. Annet. Ingen tidligere arbeidsgivere)
6. I hvilken forskningsfaglig virksomhet har du hovedtyngden av ditt arbeid?
(Repeterende virksomhet (f.eks. rutinemessig overvåking av fiskebestandene og klima, regelmessig rådgivning knyttet til fiskebestandene, (grunnleggende) langsiktig forskning). Enkeltstående forskningsprosjekter (prosjekter med klar tidsbegrensning). Vet ikke. Ikke relevant.)
7. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:
 - I HI fullfører vi aktiviteter og prosjekter i henhold til definerte tidsfrister (Skala)
 - Vi har kapasitet til å gjennomføre de prosjektene som forventes av oss (Skala)
 - I HI evner vi å snu oss rundt for å ta fatt i oppgaver som haster (Skala)
 - HI leverer råd som er nyttige for oppdragsgiver (Skala)
 - HI utfører forskning og rådgivning av høy kvalitet (Skala)
 - I HI følger vi alltid våre rutiner for å sikre kvaliteten i leveransene (Skala)
 - Med stabilt datagrunnlag, gir HI råd som er konsistente over tid innen samme fagområde (Skala)
 - Vi har gode rutiner for å utarbeide HIs samlede synspunkt på et område (Skala)
 - Mine arbeidsoppgaver henger godt sammen med instituttets strategi (Skala)
8. I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg:
 - Lojalitet ovenfor nærmeste leder (Skala)
 - Signaler fra toppledelsen ved HI (Skala)
 - Signaler fra FKD (Skala)
 - Faglige hensyn på mitt felt (Skala)
 - Signaler fra brukere/oppdragsgivere (Skala)
9. I utførelsen av mine arbeidsoppgaver vektlegger jeg:
 - Lojalitet ovenfor nærmeste leder (Skala)
 - Signaler fra toppledelsen ved HI (Skala)
10. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:
 - Min kompetanse blir brukt på en god måte ved instituttet (Skala)
 - Det er lett å finne frem til hvilken kompetanse HI har på et fagområde (Skala)
 - HI evner å nyttiggjøre seg den interne kompetansen på en god måte (Skala)

- HI benytter ofte ekstern kompetanse (Skala)
 - HI benytter ekstern kompetanse på en hensiktsmessig måte (Skala)
 - Jeg har mulighet til å delta på kompetansehevingstiltak (Skala)
 - Jeg lærer mye av samarbeid med mine kolleger (Skala)
 - Jeg lærer mye av samarbeid med mine kolleger (Skala)
 - HI er flink til å identifisere framtidige kompetansebehov (Skala)
 - HI er flink til å dreie eksisterende kompetanse mot framtidige behov (Skala)
 - HI benytter aktivt rekruttering som verktøy for å sikre framtidige kompetansebehov (Skala)
11. For at HI skal nå sine mål, er følgende viktig:
- Fagkompetanse på HIs kjerneområder (Skala)
 - Teknisk kunnskap (Skala)
 - Godt utviklede støttefunksjoner (Skala)
 - Velfungerende infrastruktur (Skala)
 - Evne til å arbeide på tvers av faggrenser (Skala)
 - Evne til å arbeide på tvers av forvaltningsnivå (Skala)
 - Evne til å arbeide på tvers av organisasjoner (Skala)
 - Evne til å arbeide på tvers av sektorer (Skala)
 - God ledelse (Skala)
 - Klare bestillinger fra oppdragsgivere (Skala)
 - Internasjonalt samarbeid (Skala)
12. I hvilken grad har HIs råd effekt på forvaltningstiltak:
- Nasjonalt? (Skala)
 - Internasjonalt? (Skala)
13. Kjenner du til eksempler på at HIs råd har ført til endringer i forvaltningstiltak/regelverket?
(Nei. Ja. Vet ikke. Ikke relevant)
- Vennligst beskriv det ekspempelet du kjenner best: _____
14. I hvilken grad oppfatter du at HI har faglig troverdighet hos:
- Fiskeri- og kystdepartementet (Skala)
 - Miljøverndepartementet (Skala)
 - Landbruks- og matdepartementet (Skala)
 - Olje- og energidepartementet (Skala)
 - Kunnskapsdepartementet (Skala)
 - Utenriksdepartementet (Skala)
 - Fiskeridirektoratet (Skala)
 - Mattilsynet (Skala)
 - Oljedirektortatet (Skala)
 - Klima- og forurensningsdirektoratet (Skala)
 - Direktoratet for naturforvaltning (Skala)
15. I hvilken grad oppfatter du at HI har faglig troverdighet innen:
- Akvakultur (Skala)
 - Marine økosystemer (Skala)
 - Olje- og gassutvinning (Skala)
 - Fangstkvoter (Skala)
 - Miljø- og klima (Skala)
 - Kystøkologi (Skala)
16. Sammenliknet med andre norske forskningsinstitutter, mener jeg at HIs faglige troverdighet er:
(Mye lavere. Lavere. Den samme. Høyere. Mye høyere. Vet ikke. Ikke relevant)
17. Sammenliknet med utenlandske forskningsinstitutter innenfor HIs fagområder, mener jeg at HIs faglige troverdighet er:
(Mye lavere. Lavere. Den samme. Høyere. Mye høyere. Vet ikke. Ikke relevant)
18. I hvilken grad er HIs arbeid med på å sette dagsorden i media? (Skala)
19. I hvilken grad synes du HI er synlige i mediebildet? (Skala)
20. I hvilken grad synes du HIs synlighet i media er en styrke for instituttet? (Skala)
21. Hvordan vurderer du kvaliteten på HIs mediearbeid?
(Svært lav. Lav. Middels. Høy. Svært høy. Vet ikke. Ikke relevant)
22. I hvilken grad evner HI å nå ut med forskningsresultater til:
- Forvaltningen (Skala)
 - Universitetene (Skala)
 - Skoler (Skala)

- Samfunnet (Skala)
 - Næringslivet (Skala)
 - Det internasjonale forskersamfunnet (Skala)
23. HI jobber godt med formidling av forskningsresultater (Skala)
24. I hvilken grad opplever du at HIs brukere er fornøyde med instituttets leveranser?
- Oppdragsgivere generelt - bestillere av forskning (Skala)
 - Mottakere av råd (Skala)
 - Samarbeidende aktører (Skala)
 - Andre forskningsaktører (Skala)
25. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:
- Det er klart hvem som er min nærmeste leder (Skala)
 - HI har en tydelig ledelsesstruktur (Skala)
 - HI har en god ledelse (Skala)
 - Jeg har full tillit til min faglige leder (Skala)
 - Instituttet er hensiktsmessig organisert (Skala)
26. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:
- Vi bruker effektive prosjektstyringsverktøy (Skala)
 - Det er god økonomistyring i prosjektene (Skala)
 - Arbeidsbelastningen er jevnt fordelt på medarbeiderne (Skala)
27. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:
- Jeg kjenner godt til strategien som gjelder for instituttet (Skala)
 - Jeg er enig i gjeldende strategi for instituttet (Skala)
 - Instituttets strategi har betydning for hvordan jeg arbeider (Skala)
28. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:
- Det finnes tydelige mål for min enhet (Skala)
 - Det er formulert klare krav til meg (Skala)
 - HI har velfungerende styrings- og oppfølgingssystemer (Skala)
29. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:
- HI er en attraktiv arbeidsplass (Skala)
 - Jeg ønsker å finne meg en ny jobb utenfor HI (Skala)
30. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:
- HI evner å fornye seg (Skala)
 - Det har vært for mange organisasjonsendringer i HI (Skala)
 - I HI kan det oppleves som om forskerne er til for administrasjonen (Skala)
31. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:
- Jeg trives godt i HI (Skala)
 - Det er et godt sosialt arbeidsmiljø ved HI (Skala)
 - Det er god kommunikasjon internt ved HI (Skala)
32. I hvilken grad mener du at HI er et faglig uavhengig institutt? (Skala)
33. I hvilken grad mener du at HI er uavhengig av forvaltningen? (Skala)
34. Har Fiskeri- og kystdepartementet i dag enheter/stillinger som innholdsmessig svarer til ditt fagområde?
35. (Ja. Nei. Ikke nå lengre. Vet ikke. Ikke relevant.)
36. Må man velge mellom prosjekter/aktiviteter som skal igangsettes, vektlegges:

	Angi prosentfordeling mellom a, b og c	Vet ikke	Ikke relevant
a) Faglige vurderinger	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Politiske prioriteringer og retningslinjer	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Økonomiske rammer	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. I hvilken grad har disse aktørene/faktorene betydning for arbeidet innen ditt fagområde?
- Ledelsen ved HI (Skala)
 - Fiskeri- og kystdepartementet (Skala)
 - Øvrige politiske aktører/instanser (Skala)
 - Nasjonale organisasjoner/institutter innen samme felt som HI (Skala)
 - Internasjonale organisasjoner/institutter innen samme felt som HI (Skala)
 - Min fagforening (Skala)
 - Nasjonale standarder og krav (Skala)
 - Internasjonale standarder og krav (Skala)

38. I hvilken grad er det samsvar mellom måloppnåelsen ved instituttet som helhet og finansieringen? (Skala)
39. Er du enig i følgende påstander: (Svært uenig. Uenig. Nøytral. Enig. Svært enig. Vet ikke. Ikke relevant)
- Samarbeidet internt i HI, mellom de ulike faggruppene, programmene og prosjektene fungerer hensiktsmessig
 - HI samarbeider med sentrale institutter nasjonalt på en god måte
 - HI samarbeider med sentrale institutter internasjonalt på en god måte
 - Arbeidsdelingen med andre forskningsinstitusjoner og etater er avklart
 - Arbeidsdelingen med andre forskningsinstitusjoner og etater er hensiktsmessig
40. Mitt arbeid brukes til både forskningsformål og rådgivningsformål. (Ja. Nei. Vet ikke. Ikke relevant)
41. Det er noen ganger utfordrende for min faglige integritet å skulle ivareta både forsknings- og rådgivningsoppgaver. (Svært uenig. Uenig. Nøytral. Enig. Svært enig. Vet ikke. Ikke relevant)
42. I hvilken grad er du enig i denne påstanden: Følgende funksjoner er organisert på en hensiktsmessig måte: (Svært uenig. Uenig. Nøytral. Enig. Svært enig. Vet ikke. Ikke relevant)
- Administrasjonen
 - Teknisk infrastruktur
 - Rederiet
 - Laboratoriene
 - Forskningsstasjonene
 - Norsk marint datasenter
43. I hvilken grad er du enig i denne påstanden: Følgende funksjoner brukes på en god måte: (Svært uenig. Uenig. Nøytral. Enig. Svært enig. Vet ikke. Ikke relevant)
- Administrasjonen
 - Teknisk infrastruktur
 - Rederiet
 - Laboratoriene
 - Forskningsstasjonene
 - Norsk marint datasenter
44. Hva mener du er de tre største utfordringene HI står overfor? _____
45. Hva mener du bør være de tre viktigste fremtidige satsingsområdene for HI? _____

7.2 Spørreundersøkelse – Havforskningsinstituttets interesser

7.2.1 Følg brev fra FKD til interesser



Den det måtte gjelde

Deres ref

Vår ref
201000225- /ORO

Dato
Mars 2011

Evaluerings av Havforskningsinstituttet

På vegne av Fiskeri- og kystdepartementet gjennomfører Oxford Research AS for tiden en evaluering av Havforskningsinstituttet.

Målet med evalueringen er å belyse hvordan instituttet gjennom organisering, styring og samarbeid kan bli mer effektive i måloppnåelsen og møte samfunnets behov for kunnskap og råd i fremtiden.

For å nå dette målet er det avgjørende at vurderingene til oppdragsgivere, samarbeidspartnere og andre interesser kommer frem gjennom denne undersøkelsen. Fiskeri- og kystdepartementet setter derfor stor pris på at du tar deg tid til å besvare spørsmålene du vil motta i løpet av kort tid.

På forhånd tusen takk for ditt samarbeid!

Med hilsen

Arne Benjaminsen
ekspedisjonssjef

Postadresse
Postboks 8118 Dep
0032 Oslo

Kontoradresse
Grubbegata 1
Org. nr.: 972 417 815

Telefon *
22 24 90 90
Nett: fkd.dep.no

Telefaks
22 24 95 85

Saksbehandler
Olav Rostad, 22246491
postmottak@fkd.dep.no

7.2.2 Spørreskjema til interessenter

Evaluering av Havforskningsinstituttet

Som det fremgår av vedlagte brev gjennomfører Oxford Research AS for tiden en evaluering av Havforskningsinstituttet på vegne av Fiskeri- og kystdepartementet. I den forbindelse er det svært viktig å innhente data fra organisasjoner, institutter og andre interessenter som har en relasjon til Havforskningsinstituttet. Materialet fra denne spørreundersøkelsen vil inngå som del av et større datamateriale. Dine svar vil behandles konfidensielt, og vil ikke være tilgjengelige for Fiskeri- og kystdepartementet eller andre. Når du skal bevege deg frem og tilbake i skjemaet, ber vi deg benytte knappene ">" nederst på hver side. Dine svar vil da bli lagret. Ikke bruk manøvreringsknappene i din nettleser.

Med vennlig hilsen Harald Furre adm. Direktør Oxford Research AS

1. Har en kollega videresendt denne spørreundersøkelsen til deg, vennligst skriv inn ditt navn: ____
2. Jeg har mottatt spørreundersøkelsen direkte (kryss her)
3. Hvilken type aktør representerer du?
(Forvaltningsorganisasjon (departementer, direktorater, NFR). Forskningsinstitutt (nasjonal/ internasjonal). Næringsliv (3). Næringslivsorganisasjon. Miljøorganisasjon. Annet _____)
4. Hvor god kjennskap har du til Havforskningsinstituttets virksomhet?
(Ingen kjennskap. Lite kjennskap. Noe kjennskap. God kjennskap. Svært god kjennskap.)
5. Hvordan vil du beskrive din organisasjons/bedrifts primære relasjon til Havforskningsinstituttet?
(Oppdragsgiver - bestiller av forskning. Mottaker av råd. Oppdragsgiver og mottaker av råd. Samarbeidende aktør. Bruker Havforskningsinstituttet som generell informasjonskilde for tilstanden i kyst- og havområdene. Vet ikke.)
6. I hvilken grad er Havforskningsinstituttet en viktig informasjonskilde for deg/din organisasjon i saker som omhandler:
 - Akvakultur? (Skala)
 - Marine økosystemer? (Skala)
 - Olje- og gassutvinning? (Skala)
 - Fangstkvoter? (Skala)
 - Miljø- og klima? (Skala)
 - Kystøkologi? (Skala)
7. Er Havforskningsinstituttet et førstevalg for deg/din organisasjon dersom du/din organisasjon ønsker informasjon fra forskere innen: (Ja. Nei. Vet ikke. Ikke relevant.)
 - Akvakultur? (Skala)
 - Marine økosystemer? (Skala)
 - Olje- og gassutvinning? (Skala)
 - Fangstkvoter? (Skala)
 - Miljø- og klima? (Skala)
 - Kystøkologi? (Skala)
8. Hva er ditt/din organisasjons generelle syn på Havforskningsinstituttet? (Svært negativt. Negativt. Verken eller. Positivt. Svært positivt. Vet ikke. Ikke relevant.)
9. Hvordan vurderer du/din organisasjon Havforskningsinstituttets kompetanse generelt sett? (Meget svak. Svak. Verken eller. Sterk. Meget sterk. Vet ikke. Verken eller. Vet ikke. Ikke relevant.)
10. Hva er ditt/din organisasjons syn på Havforskningsinstituttets forskningsfaglige kvalitet innen: (Svært lav. Lav. Middels. Høy. Svært høy. Vet ikke. Ikke relevant.)
 - Akvakultur?
 - Marine økosystemer?
 - Olje- og gassutvinning?
 - Fangstkvoter?
 - Miljø- og klima?
 - Kystøkologi?
11. Sammenliknet med andre nasjonale forskningsinstitutter, hvordan vurderer du/din organisasjon den faglige kvaliteten til Havforskningsinstituttet? (Mye svakere. Svakere. Verken eller. Sterkere. Mye sterkere. Vet ikke. Ikke relevant.)

12. Sammenliknet med andre internasjonale forskningsinstitutter på feltet, hvordan vurderer du/din organisasjon den faglige kvaliteten til Havforskningsinstituttet? (Mye svakere. Svakere. Verken eller. Sterkere. Mye sterkere. Vet ikke. Ikke relevant.)
13. I hvilken grad er du/din organisasjon enig i følgende påstander:
- Havforskningsinstituttet fullfører aktiviteter og prosjekter i henhold til definerte tidsfrister (Skala)
 - Havforskningsinstituttet har kapasitet til å gjennomføre de aktiviteter/prosjekter som er planlagt (Skala)
 - Havforskningsinstituttet har kapasitet til å utarbeide råd når de blir bedt om det (Skala)
 - Havforskningsinstituttet evner å snu seg rundt for å ta fatt i oppgaver som haster (Skala)
14. I hvilken grad er du/din organisasjon fornøyd med Havforskningsinstituttets leveranser innenfor:
- Akvakultur? (Skala)
 - Marine økosystemer? (Skala)
 - Olje- og gassutvinning? (Skala)
 - Fangstkvoter? (Skala)
 - Miljø- og klima? (Skala)
 - Kystøkologi? (Skala)
15. Hva er ditt/din organisasjons syn på Havforskningsinstituttets forskningsfaglige relevans? (Svært lav. Lav. Middels. Høy. Svært høy. Vet ikke. Ikke relevant.)
16. Hva er ditt/din organisasjons syn på Havforskningsinstituttets forvaltningsmessige relevans? (Svært lav. Lav. Middels. Høy. Svært høy. Vet ikke. Ikke relevant.)
17. Havforskningsinstituttet gjennomfører prosjekter på oppdrag for en rekke aktører. I hvilken grad er disse prosjektene nyttige for ditt/din organisasjons arbeid? (Skala)
18. Havforskningsinstituttet gir råd til nasjonale og internasjonale myndigheter og organisasjoner. I hvilken grad er Havforskningsinstituttets råd og kunnskapsproduksjon nyttig for ditt/din organisasjons arbeid? (Skala)
19. I hvilken grad gir Havforskningsinstituttet nyttig bakgrunnskunnskap hvis det er det du/din organisasjon er ute etter? (Skala)
20. I hvilken grad henter du/din organisasjon kunnskap om forvaltningstiltak innen havforskning fra andre forskningsinstitutter enn Havforskningsinstituttet? (Skala)
21. Hvilke andre aktører henter dere kunnskap fra? _____
22. I hvilken grad mener du/din organisasjon at Havforskningsinstituttet bidrar til utformingen av forvaltningstiltak innen:
- Akvakultur? (Skala)
 - Marine økosystemer? (Skala)
 - Olje- og gassutvikling? (Skala)
 - Fangstkvoter? (Skala)
 - Miljø- og klima? (Skala)
 - Kystøkologi? (Skala)
23. I hvilken grad er Havforskningsinstituttet leveringsdyktige som rådgiver for forvaltningen? (Skala)
24. I hvilken grad er du enig i følgende påstand:
- Basert på stabilt datagrunnlag, gir Havforskningsinstituttet råd som er konsistent over tid innen samme fagområde (Skala)
25. I hvilken grad er du/din organisasjon enig i følgende påstander:
- Havforskningsinstituttet evner å nyttiggjøre seg den interne kompetansen på en god måte (Skala)
 - Havforskningsinstituttet benytter ofte ekstern kompetanse (Skala)
 - Havforskningsinstituttet benytter ekstern kompetanse på en hensiktsmessig måte (Skala)
 - Kompetansebredden er en styrke for Havforskningsinstituttet (Skala)
26. Har Havforskningsinstituttet evnen til å identifisere kommende forskningsbehov/områder som det må utarbeides kunnskap på? (Skala)
27. I hvilken grad har Havforskningsinstituttets råd effekt på utformingen av forvaltningstiltak?
- Nasjonalt (Skala)
 - Internasjonalt (Skala)
28. I hvilken grad mener du/din organisasjon at Havforskningsinstituttet har høy faglig troverdighet? (Skala)
29. I vår organisasjon har vi høy tillit til leveransene fra Havforskningsinstituttet innen områdene:
- Akvakultur (Skala)
 - Marine økosystemer (Skala)
 - Olje- og gassutvikling (Skala)
 - Fangstkvoter (Skala)
 - Miljø- og klima (Skala)
 - Kystøkologi (Skala)

30. I hvilken grad er du/din organisasjon enig i følgende påstander:
- Havforskningsinstituttet har et godt omdømme nasjonalt (Skala)
 - Havforskningsinstituttet har et godt omdømme internasjonalt (Skala)
31. I hvilken grad er Havforskningsinstituttet med på å sette dagsorden i media? (Skala)
32. I hvilken grad oppfatter du/din organisasjon Havforskningsinstituttet som synlige i mediebildet? (Skala)
33. I hvilken grad oppfatter du/din organisasjon Havforskningsinstituttets synlighet i media som en styrke for instituttet? (Skala)
34. Hvordan vurderer du/din organisasjon kvaliteten på Havforskningsinstituttets mediearbeid? (Svært lav. Lav. Middels. Høy. Svært høy. Vet ikke. Ikke relevant.)
35. I hvilken grad evner Havforskningsinstituttet å nå ut med forskningsresultater til:
- Forvaltningen? (Skala)
 - Andre forskningsinstitusjoner? (Skala)
 - Universitetene/høyskolene? (Skala)
 - Skoler? (Skala)
 - Ideelle organisasjoner? (Skala)
 - Samfunnet? (Skala)
 - Næringslivet? (Skala)
36. I hvilken grad mener du/din organisasjon at Havforskningsinstituttet har gjennomslagskraft i internasjonale fora (for eksempel IOC, ICES og EU FP7)? (Skala)
37. Hvilken betydning har Havforskningsinstituttet som faglig samarbeidspartner for deg/din organisasjon? (Svært liten betydning. Liten betydning. Middels betydning. Stor betydning. Svært stor betydning. Vet ikke. Ikke relevant.)
38. Hvordan vurderer du/din organisasjon Havforskningsinstituttet som faglig samarbeidspartner? Ranger de tre egenskapene du mener karakteriserer Havforskningsinstituttet best ved å dra de aktuelle egenskapene fra listen over i boksene til venstre:
- | | | |
|-------------------------|--------------------|---|
| Kunnskapsrik | Teoririk | Metodisk skolert |
| Dyktig faglig formidler | Holder tidsfrister | Kostnadsbevisst |
| Relevant | Fokusert | Pålitelig |
| | | Annet - vennligst spesifiser en egenskap: _____ |
39. I hvilken grad mener du/din organisasjon at Havforskningsinstituttet drar nytte av sine kontakter (nasjonalt og internasjonalt) på en god måte? (Skala)
40. Hvordan opplever din organisasjon kontakten med Havforskningsinstituttet? (Svært dårlig. Dårlig. Middels. God. Svært god. Vet ikke. Ikke relevant.)
41. I hvilken grad evner Havforskningsinstituttet å balansere mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan? (Skala)
42. Oppfatter du/din organisasjon at det foreligger en arbeidsdeling mellom Havforskningsinstituttet og andre institutter/organisasjoner? (Skala)
- Kan du beskrive denne arbeidsdelingen? _____
43. Hva mener du/din organisasjon er de tre største utfordringene Havforskningsinstituttet står overfor? _____
44. Hva mener du/din organisasjon bør være de tre viktigste fremtidige satsingsområdene for Havforskningsinstituttet? _____

7.3 Intervjuguider

7.3.1 Intervjuguide – ansatte ved Havforskningsinstituttet

Innledning

Guiden baserer seg på evalueringsspørsmålene slik disse er skissert i konkurransegrunnlaget, samt tilbudet og strukturen som fremkommer her. Guiden er omfattende og først og fremst et redskap for intervjueren heller enn en detaljert spørsmålsliste. I intervjuet er det med andre ord de overordnede problemstillingene, samt dimensjoner som er *understreket* som utgjør hovedtemaet for intervjuet. Spørsmålene i kulepunktene er først og fremst en sjekklister for intervjueren.

Bakgrunnsinformasjon

- Hva er din posisjon og funksjon ved instituttet? Hvor lenge har du arbeidet ved HI? Utdanning + tidligere arbeidserfaring?

Evalueringsspørsmål 1: resultat/måloppnåelse

Leveringsevne og kvalitet

- Leveres rådene på tiden og med den kvalitet som de ansatte ønsker? *Evt. hvorfor ikke?*
- Er relevante data tilgjengelig for mottaker/bruker når dette blir etterspurt? *Hva er evt årsaken til mangel på data/grunnlagsinformasjon? Spesielle områder hvor datatilgjengeligheten er dårlig?*
- Opplever du at rådene instituttet gir er relevante for mottaker/bruker?
- Hvordan vurderer du troverdigheten til HI og rådene som gis (overfor brukeren, involverte parter og offentligheten)? *Hva er mulige fallgruver/skjevheter?*
- Hva tenker du omkring fordeling og styring av ressurser fra ledelsens side, for å sikre at man leverer råd av god kvalitet og på tiden?
- Har instituttet nok kapasitet til å besvare/gi de råd de blir bedt om?
- Opplever du at du besitter kunnskap/data som ikke benyttes i konkret rådgivning/prosjekter?
- Oppfatter du bruker og samarbeidspartnere (både nasjonale og internasjonale) som tilfreds med de oppgaver HI utfører (type oppgaver: høringsuttalelser, rapporter etc)? *Har HI et godt omdømme blant brukere og samarbeidspartnere?*

Konsistens

- Gir instituttet råd (med bakgrunn i stabilt datagrunnlag) som er konsistent over tid innen samme fagområde?
- Er det stor faglig uenighet mellom forskerne ved HI? (noen fagområder som peker seg ut?)
- Stiller de ansatte seg alltid bak HIs samlede synspunkt på gitte områder?

Fleksibilitet og kapasitet

- Har man tilstrekkelig fleksibilitet ifht blant annet personale og i prosjektporteføljen til å levere rådgivning av tilstrekkelig kvalitet? *Evner instituttet å snu seg rundt for å ta fatt på oppgaver som haster?*
- Er strukturen og organiseringen ved HI og arbeidsmetodene fleksible slik at man kan møte endringer i brukernes behov og forventninger? *Hvordan håndterer HI nye områder hvor man blir bedt om rådgivning? Hva er hovedutfordringen knyttet til dette?*
- Hva er mekanismene som benyttes for å håndtere og allokere ressurser som er nødvendig for å møte brukernes behov?
- Kan du gi et eksempel på prosjekter som imøtekom/ikke imøtekom brukerens behov?
- Kan du gi et eksempel på prosjekter hvor man *ikke* får utnyttet kunnskap/forskningsresultater?
- Oppfatter du evnen HI har til å tilpasse arbeidsmetoder, budsjetter og verktøy til situasjonen/kundens behov/budsjetter som tilstrekkelig?

Kvalitetssikring

- Hva er kvalitetsdimensjonene og hvilke kvalitetssikringsprosedyrer finnes (formelle og uformelle) - beskriv?
- Hvordan oppleves kvalitetssikringsprosedyrene? *Kvalitet? Effektivitet?*
- Kan du si noe om kvalitetssikringsprosedyrenes funksjonalitet og innflytelse på instituttets arbeid?

- Hvordan sikrer HI at rådgivningen er relevant (kvalitet i forhold til brukerens behov)

Utnyttelse av kompetanse/ekspertise

- Er instituttet gode på å bruke tilgjengelig kompetanse? *Intern kompetanse? Ekstern kompetanse?*
- Opplever du at din kompetanse blir benyttet på en hensiktsmessig måte?
- Hvordan vedlikeholder/utvikler den faglige kompetansen ved instituttet?
- Hvordan håndterer HI sin interne kompetanse? *Spredning av kunnskap/kompetanse internt. Tilgjengelighet til interne/eksterne rapporter, dokumenter etc.*
- Uformelle kanaler for spredning av kompetanse? (mellom kolleger etc)
- Rekrutteringsstrategi – har ansatte mulighet for å delta på kompetansehevingstiltak?
- Er instituttet en attraktiv arbeidsplass for forskere (nasjonale, internasjonale)?

Vitenskapelig standard

- Hvordan vurderer du HIs deltakelse og suksess i eksternt finansierte prosjekter? Er det ulikheter i forhold til hvem finansøren er? (for eksempel sammenlikne EUs rammeprogram med NFR)
- Anser du forskningen som HI driver med som relevant?
- Hvordan vurderer du standarden på forskningen som gjøres ved HI, sammenliknet med forskningen som gjøres ved andre institutter i Norge og utlandet?

Bruker- og samfunnseffekter

Tyngde nasjonalt og internasjonalt

- Hva er HIs rolle i forhold til å sette den politiske dagsorden nasjonalt?
- I hvilken grad har HI innflytelse på politiske beslutninger? *Hvordan vurderer du HIs innflytelse når det kommer til den nasjonale marine politikken, og spesielt i forhold til fiskekvoter og reguleringer i forhold til menneskelig påvirkning på det marine miljø (fiskeri, akvakultur, oljeboring etc).*
- Hvordan vurderer du HIs forhold til norsk fiskerinæring/oppdrettsnæring? *Kan du gi eksempel på at resultater fra HI-prosjekter har støttet fiskerinæringen?*
- Hvordan vurderer du HIs rolle nasjonalt, sammenliknet med andre institutter som opererer på samme felt?
- Hvordan vurderer du HIs relasjon til andre liknende institutter utenlands?
- Hvordan vurderer du HIs innflytelse/gjennomslagskraft i forhold til internasjonale organisasjoner på ulike forskningsfelt? (for eksempel IOC, ICES, EU FP7)
- Hvilke er de viktigste områdene innen forskningen og rådgivningen, hvor HI faktisk har innflytelse/gjennomslagskraft?

Kommunikasjon og formidling av forskningen/resultater

- Hvordan formidler HI forskningsresultater til offentligheten?
- Vurderer du formidlingsevnen til HI som effektiv? – Synes du HI er synlige i mediebildet?
- Hvordan er kommunikasjonsprosessen organisert internt og eksternt?
- Når man ut til alle relevante målgrupper – og hvordan når man ut til de ulike gruppene?
- Hva/hvilke resultater blir kommunisert og hvorfor? Hvem/hvordan gjøres seleksjonen?
- Arrangeres medietreningskurs for forskere/andre som er i kontakt med media?
- Er intern kunnskap som ikke blir publisert lett tilgjengelig?

Evaluerings spørsmål 2: effektivitet

Struktur og ledelse

Organisasjonsstruktur

- Hvordan oppfatter/vurderer du organisasjonsstrukturen ved HI? *Ledelse/ programmer/ faggrupper/ prosjekter (møtepunkter, kommunikasjon). Reflekterer organisasjonsstrukturen målene som HI har satt i sin strategi? Sikrer organisasjonsstrukturen effektiv måloppnåelse? Legger organisasjonsstrukturen til rette for et godt arbeidsmiljø?*
- Hva er ditt synspunkt på ledelsesstrukturen ved instituttet? *Hvordan opplever du terskelen i forhold til å nå fram til "topp"ledelsen? Hvordan anser du kontrollspennet til lederne (toppledelsen og avdelingsledere)*
- Hva er dine tanker rundt støttefunksjonene – administrasjonen, kommunikasjonsavdelingen, rederiet osv? *Må rederiet være integrert i instituttet?*
- Opplever du at HI opererer kostnadseffektivt? *Hvilke områder blir monitorert ifht kostnadseffektivitet?*

Prosjektplanlegging

- Hvilke prosjektstyringsverktøy benyttes ved instituttet?

- Hvordan formes et program og hvordan velges prosjekter innen dette programmet?
- Vurderer du prosjektplanleggingen som effektiv? *I hvilken grad involveres de ansatte i denne planleggingen?*
- Hvordan vurderer du prosjektlederkompetansen ved instituttet?
- Er det sammenheng mellom tilgjengelig kompetanse og hva man ”velger” å forske på?

Strategier

- Har HI en klar og tydelig strategi?
- Hva er ditt synspunkt på de strategiske prioriteringene ved instituttet, og hvordan disse endrer seg over tid?

Arbeidsmiljø

- Tiltrekkes kompetente søkere fra inn- og utland til HI?
- Hvordan er søkermassen til HI?
- Har man konkurransedyktige betingelser ved HI?
- Hvordan er turn-over ved instituttet?
- Hva preger kulturen ved HI?
- Legges det til rette for kompetanseutvikling/-heving?
- Hvordan oppleves informasjonsflyten; blir ansatte hørt, og får ansatte tilstrekkelig informasjon fra ledelsens side?
- Hvilke utfordringer vil du nevnte i forhold til arbeidsmiljøet ved instituttet?

Styring og finansiering

Styringssystem

- Hva er ditt syn på forholdet mellom FKD og instituttet?
- I hvilken grad har styringsdialogen mellom FKD og HI innvirkning på den enkelte ansatte?
- Hvordan vil du beskrive bestillerkompetansen til FKD?
- Opplever du at HI har troverdighet i andre departementer enn FKD? *Hvis nei: hvorfor er det slik?*

Finansiering, måloppnåelse, finansiell ytelse og legitimitet

- Er det sammenheng mellom finansiering og resultater i organisasjonen som helhet eller i prosjekter/programmer?
- Hvordan vurderer du produktiviteten og måloppnåelsen ved instituttet sett i forhold til finansieringen?
- Hvem er ”hovedkonkurrentene” i forhold til ekstern finansiering (i forhold til den disiplin du selv representerer)? *I forskningssammenheng. I rådgivningssammenheng.*
- Finansieringsnivå – finansieringen som stilles til disposisjon fra departementet – varierer dette i forhold til behov og krav?
- Påvirker styrings- og finansieringsmodellen legitimiteten i rådgivning og forskning? *Reelt og i forhold til HIs legitimitet i FKD, andre departementer, hos de involverte parter og i offentligheten.*

Roller og samarbeid

Samarbeid

- Hvordan fungerer samarbeidet internt ved HI mellom ulike programmer, faggrupper og prosjekter? *Er arbeidet preget av en teamfølelse – drar man i samme retning?*
- Samarbeid med øvrige institutter/organisasjoner (nasjonale og internasjonale) – hvordan fungerer dette? *Hvem, hvordan, hvorfor? Hensiktsmessig arbeidsdeling med andre forskningsinstitusjoner og etater?*

Roller og balanse

- Hva er ditt synspunkt på balansegangen mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan ved HI? *Ser du disse to rollene som komplementære eller står de i konflikt til hverandre? Er det andre roller som burde hatt en klarere/høyere profil? (for eksempel i forhold til å være en utdanningsinstitusjon)*
- Administrasjonen vs. forskning – for byråkratisk?
- Håndterer instituttet sine ulike roller (forskning, forvaltningsoppgaver, næringsengasjement) på en god måte?

Kontakter

- Hvordan benytter HI sine kontakter og nettverk nasjonalt og internasjonalt?

Bruk av infrastruktur

- Utnyttes tilgjengelig infrastruktur godt? – rederi, administrasjon, forskningsstasjonene etc.
- Er rederiet/fartøyene organisert på en hensiktsmessig måte?

Evaluerings spørsmål 3: Utfordringer og fremtidens Havforskningsinstitutt

- Hva vurderer du som de største utfordringene instituttet står overfor?
- Hvordan kan HIs effektivitet (tids-/kostnadsmessig og kvalitetsmessig) forbedres?
- Hvordan kan instituttet møte samfunnets behov for kunnskap og informasjon i årene som kommer?
- Hvordan ser du utviklingen av HI i en internasjonal kontekst? *Vil internasjonal forskning og agenda dominere over nasjonale prioriteringer?*
- Hvordan kan måloppnåelsen økes ved instituttet?
- Hvordan kan FKD legge til rette for at HI forbedrer sin rolle som rådgivende organ og forskningsinstitutt i fremtiden?

7.3.2 Intervjuguide – Fiskeri- og kystdepartementet

Innledning

Guiden baserer seg på evaluerings spørsmålene slik disse er skissert i konkurransegrunnlaget, samt tilbudet og strukturen som fremkommer her. Guiden er omfattende og først og fremst et redskap for intervjueren heller enn en detaljert spørsmålsliste. I intervjuet er det med andre ord de overordnede problemstillingene, samt dimensjoner som er *understreket* som utgjør hovedtemaet for intervjuet. Spørsmålene i kulepunktene er først og fremst en sjekkliste for intervjueren.

Evaluerings spørsmål 1: resultat/måloppnåelse

Leveringsevne, kvalitet og relevans

- Leveres rådene på tiden og med den nødvendige kvaliteten?
- Er relevante data tilgjengelig når dere etterspør dette? *Hva er årsaken til evt. mangel på data/grunnlagsinformasjon? Spesielle områder datatilgjengeligheten er dårlig?*
- Opplever du at rådene instituttet gir er relevante?
- Hvordan vurderer du troverdigheten til HI og rådene som gis?
- Hva tenker du omkring fordeling og styring av ressurser fra ledelsens side, for å sikre at man leverer råd av god kvalitet og på tiden?
- Oppfatter du brukere og samarbeidspartnere (både nasjonale og internasjonale) som tilfreds med de oppgaver HI utfører (type oppgaver: høringsuttalelser, rapporter etc)?
- Hvordan vurderer du omdømmet til instituttet?

Konsistens

- Basert på samme datagrunnlag - gir instituttet råd som er konsistent over tid innen samme fagområde?
- Opplever du at det er stor faglig uenighet mellom forskerne ved HI? (noen fagområder som peker seg ut?)

Fleksibilitet og kapasitet

- Er strukturen og organiseringen ved HI og arbeidsmetodene fleksible slik at instituttet klarer å møte endringer i brukernes behov og forventninger?
- Oppfatter du evnen HI har til å tilpasse arbeidsmetoder, budsjetter og verktøy til situasjonen/kundens behov/budsjetter som tilstrekkelig?

Vitenskapelig standard

- Hvordan vurderer du standarden på forskningen som gjøres ved HI, sammenliknet med forskningen som gjøres ved andre institutter i Norge og utlandet?

Bruker- og samfunns effekter

Tyngde nasjonalt og internasjonalt

- Kan du gi eksempler på tilfeller hvor resultater fra HI-prosjekter har påvirket/satt agenden i den offentlige debatten? *Hva er HIs rolle i forhold til å sette den politiske dagsorden nasjonalt?*
- I hvilken grad har HI innflytelse på forvaltningspolicyen? *Hvordan vurderer du HIs innflytelse når det kommer til den nasjonale marine politikken, og spesielt i forhold til fiskekvoter og reguleringer i forhold til menneskelig påvirkning på det marine miljø (oljeboring etc).*
- Hvordan vurderer du HIs forhold til norsk fiskerinæring/oppdrettsnæring? Gi gjerne eksempler.
- Hvordan vurderer du HIs rolle nasjonalt/internasjonalt, sammenliknet med andre institutter som opererer på samme felt?

- Hvordan vurderer du HIs relasjon til andre liknende institutter utenlands? (gjennom IOC, ICES etc)
- Hvordan vurderer du HIs innflytelse i forhold til internasjonale komiteer på ulike forskningsfelt?
- Hvilke er de viktigste områdene innen forskningen og rådgivningen, hvor HI faktisk har innflytelse på IOC, ICES, FP7 og andre?

Kommunikasjon og formidling av forskningen/resultater

- Vurderer du formidlingsevnen til HI som effektiv?

Evalueringsspørsmål 2: effektivitet

Struktur og ledelse

Organisasjonsstruktur

- Hvordan oppfatter/vurderer du organisasjonsstrukturen ved HI? Opererer de kostnadseffektivt?

Strategier

- Hva er ditt synspunkt på de strategiske prioriteringene ved instituttet, og hvordan de endrer seg over tid?
- Hva er ditt syn på HIs strategi? Og hvordan mener du den forholder seg til FKD sin strategi?

Styring og finansiering

Styringssystem

- Hva er ditt syn på forholdet mellom FKD og instituttet? *Hva kjennetegner forholdet/samarbeidet? Samsvar/konflikt i mål og strategier mellom de to institusjonene? Sammenliknet med andre land – skiller relasjonen mellom FKD og instituttet seg ut på noen måte? Hvordan oppleves styringsdialogen? (både den jevnlig dialogen og fortløpende bestillinger)*
- Hvilke systemer finnes for å monitorere implementeringen av strategier ved instituttet? *Hva preger dialogen mellom FKD og instituttet i slikt arbeid?*
- Hvordan vil du beskrive bestillerkompetansen til FKD (evt andre brukere)?
- Opplever du at HI har troverdighet i andre departementer enn FKD? *Hvis nei: hvorfor er det slik?*

Finansiering, måloppnåelse, finansiell ytelse og legitimitet

- Hvordan vurderer du produktiviteten og måloppnåelsen ved instituttet sett i forhold til finansieringen?
- Finnes det system for å overvåke den økonomiske effektiviteten og hva er evt utbytte av en slik overvåking?
- Finansieringsnivå – finansieringen som stilles til disposisjon fra departementet – varierer dette i forhold til behov?
- Påvirker styrings- og finansieringsmodellen legitimiteten i rådgivning og forskning?

Roller og samarbeid

Samarbeid

- Samarbeid/arbeidsdeling med øvrige institutter/organisasjoner – hvordan fungerer dette?

Roller og balanse

- Hva er ditt synspunkt på balansegangen mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan ved HI? *Ser du disse to rollene som komplementære eller står de i konflikt til hverandre? Er det andre roller som burde hatt en klarere/høyere profil? (for eksempel i forhold til å være en utdanningsinstitusjon)*
- Håndterer instituttet sine ulike roller (forskning, forvaltningsoppgaver, næringsengasjement) på en god måte?

Kontakter

- Hvordan utnytter HI sine kontakter og nettverk nasjonalt og internasjonalt?
- Hvordan opplever andre institutter/organisasjoner kontakten de har med HI?

Bruk av infrastruktur

- Utnyttes tilgjengelig infrastruktur godt? – rederi, administrasjon, forskningsstasjonene etc.

Evalueringsspørsmål 3: utvikling

- Hvordan kan HIs effektivitet (tids-/kostnadmessig og kvalitetsmessig) forbedres?
- Hvordan ser du utviklingen av HI i en internasjonal kontekst? *Vil internasjonal forskning og agenda dominere over nasjonale prioriteringer?*

- Hvordan kan FKD legge til rette for at HI forbedrer sin rolle som rådgivende organ og forskningsinstitutt i fremtiden?

7.3.3 Intervjuguide – interessenter

Innledning

Guiden baserer seg på evalueringsspørsmålene slik disse er skissert i konkurransegrunnlaget, samt tilbudet og strukturen som fremkommer her. Guiden er omfattende og først og fremst et redskap for intervjueren heller enn en detaljert spørsmålsliste. I intervjuet er det med andre ord de overordnede problemstillingene, samt dimensjoner som er understreket som utgjør hovedtemaet for intervjuet. Spørsmålene i kulepunktene er først og fremst en sjekklister for intervjueren.

De ulike elementene i intervjuguiden vil kun i varierende grad være relevant for de ulike gruppene av interessenter. Det er først og fremst forvaltningsmyndigheter som sitter nært på HI som vil ha forutsetning for å kunne besvare samtlige dimensjoner som inngår i guiden.

Bakgrunnsinformasjon

- Kjønn, alder, utdanning
- Organisasjon/avdeling
- Hvor lenge arbeidet ved nåværende arbeidsplass
- Hva er din posisjon og funksjon?
- Organisasjonens tilknytning til HI – hvor nær relasjon, hvilket fagfelt etc.
- Hva slags relasjon – bestiller av råd/fagvurderinger? Samarbeidspartner? Etc.

Evalueringsspørsmål 1: resultat/måloppnåelse

Leveringsevne og kvalitet

- Leveres rådene/forskningsprosjekter/bestillinger på tiden og med den nødvendige kvaliteten? *Hva er årsaken til at man ikke leverer på tid/med den kvalitet som forventet?*
- Er relevante data tilgjengelig når dere etterspør dette? *Hva er årsaken til evt. mangel på data/grunnlagsinformasjon? Spesielle områder datatilgjengeligheten er dårlig?*
- Opplever du at rådene instituttet gir er relevante?
- Hvordan vurderer du troverdigheten til HI og rådene som gis? *Hva er mulige fallgruver/skjevheter?*
- Hva tenker du omkring fordeling og styring av ressurser fra ledelsens side, for å sikre at man leverer råd av god kvalitet og på tiden?
- Har instituttet nok kapasitet til å besvare/gi de råd de blir bedt om?
- Oppfatter du brukere og samarbeidspartnere (både nasjonale og internasjonale) som tilfreds med de oppgaver HI utfører (type oppgaver: høringsuttalelser, rapporter etc)?
- Hvordan vurderer du omdømmet til instituttet?
- Hvordan vurderer du den vitenskapelige kvaliteten ved selve arbeidet som blir utført ved HI?

Konsistens

- Basert på samme datagrunnlag - gir instituttet råd som er konsistent over tid innen samme fagområde? *Hva er med på å bestemme/forklare eventuell mangel på konsistens?*
- Opplever du at det er stor faglig uenighet mellom forskerne ved HI? (noen fagområder som peker seg ut?) *Har dette evn. noe å si for konsistensen?*

Fleksibilitet og kapasitet

- Opplever du at instituttet evner å snu seg rundt for å ta fatt på oppgaver som haster?
- Er strukturen og organiseringen ved HI og arbeidsmetodene fleksible slik at instituttet klarer å møte endringer i brukernes behov og forventninger?
- Kan du gi et eksempel på prosjekter som imøtekom/ikke imøtekom deres behov?
- Oppfatter du evnen HI har til å tilpasse arbeidsmetoder, budsjetter og verktøy til situasjonen/kundens behov/budsjetter som tilstrekkelig?

Utnyttelse av kompetanse/ekspertise

- Er instituttet gode på å bruke tilgjengelig kompetanse (intern/ekstern)? *Hvilke vurderinger ligger bak ifht å innhente eksterne eksperter? Når brukes hva og hvorfor?*

Vitenskapelig standard

- Anser du forskningen som HI driver med som relevant? *Nevn eksempler du oppfatter som irrelevante*
- Hvordan vurderer du standarden på forskningen som gjøres ved HI, sammenliknet med forskningen som gjøres ved andre institutter i Norge og utlandet?

Bruker- og samfunnseffekter

Tyngde nasjonalt og internasjonalt

- Kan du gi eksempler på tilfeller hvor resultater fra HI-prosjekter har påvirket/satt agendaen i den offentlige debatten? *Hva er HIs rolle i forhold til å sette den politiske dagsorden nasjonalt?*
- I hvilken grad har HI innflytelse på politiske beslutninger? *Hvordan vurderer du HIs innflytelse når det kommer til den nasjonale marine politikken, og spesielt i forhold til fiskekvoter og reguleringer i forhold til menneskelig påvirkning på det marine miljø (oljeboring etc).*
- Hvordan vurderer du HIs forhold til norsk fiskerinæring/oppdrettsnæring? *Kan du gi eksempel på at resultater fra HI-prosjekter har støttet fiskerinæringen?*
- Hvordan vurderer du HIs rolle nasjonalt, sammenliknet med andre institutter som opererer på samme felt? *Sammenliknet med institutter i andre land*
- Hvordan vurderer du HIs relasjon til andre liknende institutter utenlands? (gjennom IOC, ICES etc)
- Hvordan vurderer du HIs innflytelse i forhold til internasjonale komiteer på ulike forskningsfelt?
- Hvilke er de viktigste områdene innen forskningen og rådgivningen, hvor HI faktisk har innflytelse på IOC, ICES, FP7 og andre?

Kommunikasjon og formidling av forskningen/resultater

- Synes du HI er synlig i mediebildet?
- Vurderer du formidlingsevnen til HI som effektiv?
- Er synlighet i media en styrke for instituttet?

Evaluerings spørsmål 2: effektivitet

Struktur og ledelse

Organisasjonsstruktur

- Hvordan oppfatter/vurderer du organisasjonsstrukturen ved HI?
- Opplever du at HI opererer kostnadseffektivt?

Strategier

- Har HI en klar og tydelig strategi?
- Hva er ditt synspunkt på de strategiske prioriteringene ved instituttet, og hvordan disse endrer seg over tid?
- Hvordan forholder HIs strategi seg til FKD sin strategi? *Samsvarer hovedpunktene i disse?*

Styring og finansiering

Styringssystem

- Hva er ditt syn på forholdet mellom FKD og instituttet? *Hva kjennetegner forholdet/samarbeidet? Samsvar/konflikt i mål og strategier mellom de to institusjonene? Sammenliknet med andre land – skiller relasjonen mellom FKD og instituttet seg ut på noen måte? Hvordan oppleves styringsdialogen? (både den jevnlig dialogen og fortløpende bestillinger)*
- Hvilke systemer finnes for å monitorere implementeringen av strategier ved instituttet? *Hva preger dialogen mellom FKD og instituttet i slikt arbeid?*
- Hvordan vil du beskrive bestillerkompetansen til FKD (evt andre brukere)?
- Opplever du at HI har troverdighet i andre departementer enn FKD? *Hvis nei: hvorfor er det slik?*

Finansiering, måloppnåelse, finansiell ytelse og legitimitet

- Hvordan vurderer du produktiviteten og måloppnåelsen ved instituttet sett i forhold til finansieringen?
- Finnes det system for å overvåke den økonomiske effektiviteten og hva er evt utbytte av en slik overvåking?
- Finansieringsnivå – finansieringen som stilles til disposisjon fra departementet – varierer dette i forhold til behov?
- Påvirker styrings- og finansieringsmodellen legitimiteten i rådgivning og forskning?

Roller og samarbeid

Samarbeid

- Samarbeid med øvrige institutter/organisasjoner (nasjonale og internasjonale) – hvordan fungerer dette?
Hensiktsmessig arbeidsdeling med andre forskningsinstitusjoner og etater?

Roller og balanse

- Hva er ditt synspunkt på balansegangen mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan ved HI? *Ser du disse to rollene som komplementære eller står de i konflikt til hverandre? Er det andre roller som burde hatt en klarere/høyere profil? (for eksempel i forhold til å være en utdanningsinstitusjon)*
- Håndterer instituttet sine ulike roller (forskning, forvaltningsoppgaver, næringsengasjement) på en god måte?

Kontakter

- Hvordan utnytter HI sine kontakter og nettverk nasjonalt og internasjonalt?
- Hvordan opplever andre institutter/organisasjoner kontakten de har med HI?

Bruk av infrastruktur

- Utnyttes tilgjengelig infrastruktur godt? – rederi, administrasjon, forskningsstasjonene etc.
- Vurderer dere det som hensiktsmessig at rederiet er organisert slik det er per i dag?

Evaluerings spørsmål 3: utvikling

- Hvordan kan HIs effektivitet (tids-/kostnadmessig og kvalitetsmessig) forbedres?
- Hvordan kan instituttet møte samfunnets behov for kunnskap og informasjon i årene som kommer?
- Hvordan ser du utviklingen av HI i en internasjonal kontekst? *Vil internasjonal forskning og agenda dominere over nasjonale prioriteringer?*
- Hvordan kan FKD legge til rette for at HI forbedrer sin rolle som rådgivende organ og forskningsinstitutt i fremtiden?

7.4 Selvevaluering på programnivå

Som del av Oxford Researchs evaluering av Havforskningsinstituttet har instituttet tatt initiativ til å gjennomføre en selvevaluering på programnivå. Selvevalueringen vil inngå i datagrunnlaget som evalueringen av Havforskningsinstituttet vil bygge på. Besvarelsene vil med andre ord ikke benyttes direkte i evalueringen, men inngå i en større datasammenheng. Det enkelte program vil dermed være anonym i rapporteringen.

Selvevalueringen består overordnet av tre hovedproblemstillinger, som Fiskeri- og kystdepartementet gjennom evalueringen ønsker å få belyst:

1. Resultat/måloppnåelse
2. Effektivitet
3. Fremtidig utvikling

Under hvert av disse hovedtemaene vil evalueringen ta for seg en rekke dimensjoner. Overordnet søker vi å få fram det enkelte programs syn på de gitte dimensjonene. Videre vil selvevalueringen ha en strategisk vinkling med henblikk på å få fra styrker og svakheter, muligheter og trusler ved de ulike temaene som tas opp.

Denne selvevalueringen supplerer den selvevaluering som instituttet har gjort som et ledd i forskningsrådets pågående faglige evalueringer. Denne selvevalueringen skal således ikke omhandle de samme områdene som allerede er rapportert til forskningsrådet.

Selvevalueringen blir gjennomført av samtlige forsknings- og rådgivningsprogram. Vi ber om at programlederne ved det enkelte program besvarer selvevalueringen. Besvarelsen kan totalt utgjøre 10 sider (font 12 – enkel linjeavstand). Selvevalueringen og eventuelle vedlegg bes sendes i pdf-format til stm@oxford.no. Frist for innsending er 15. april 2011.

Ved spørsmål eller uklarheter kontakt analytiker Stine Meltevik – stm@oxford.no, tlf: 45 23 00 24.

På forhånd takk for bidraget!

Med vennlig hilsen

Harald Furre

Adm.dir. og prosjektleder

Oxford Research

Resultater/måloppnåelse

Leveringsevne og overordnet kvalitet

- Hvordan vurderer programmet den overordnede leveringsevnen til Havforskningsinstituttet? Herunder muligheten for å gi råd av god kvalitet innen tidsfrister, i forhold til tilgjengelige ressurser (både økonomiske og menneskelige). Diskuter i denne sammenheng instituttets evne til å nyttiggjøre seg intern og ekstern kompetanse på en hensiktsmessig måte.
- Leverer HI forskning og rådgivning av høy kvalitet? Elementer som bør inngå i diskusjonen er vurdering av nytten av forskningen og rådgivningen for mottakeren, hvorvidt man evner å møte mottakerens behov, og hvordan standarden på forskningen og rådgivningen er i forhold til andre sammenliknbare institutter i Norge og utlandet (feks Polarinstituttet, IFREMER, CEFAS).
- Hvilke styrker og svakheter vil du trekke fram i forhold til HIs leveringsevne og overordnede kvalitet, og hvilke muligheter og trusler vil du si gjør seg gjeldende for instituttet i forhold til disse dimensjonene?

Kommunikasjon og innflytelse (samfunnseffekter)

- Diskuter kort hvordan Havforskningsinstituttet evner å formidle forskningsresultater til offentligheten; er formidlingsevnen effektiv, hvilke resultater blir kommunisert og hvorfor? Hvem og hvordan gjøres denne seleksjonen? Når man ut til alle relevante målgrupper?
- I hvilken grad har Havforskningsinstituttet innflytelse på politiske beslutninger nasjonalt? Er det enkelte områder hvor råd og innspill fra HI veier tyngre enn andre? Hva med innflytelsen internasjonalt, for eksempel i forhold til IOC, ICES og andre relevante institutter (komiteer)?
- Kan du gi eksempler på tilfeller hvor resultater fra prosjekter gjennomført ved instituttet har påvirket/satt agenden i den offentlige debatten og hatt direkte betydning for politiske beslutninger (både nasjonalt og internasjonalt)?
- Hvilke styrker og svakheter vil du trekke fram i forhold til instituttets kommunikasjon og innflytelse på samfunnsnivå, og hvilke muligheter og trusler gjør seg gjeldende for instituttet i forhold til dimensjonene som er diskutert her?

Effektivitet

Organisering og intern ledelse/styring

- Gi en kort redegjørelse av hvordan du vurderer organisasjonsstrukturen ved Havforskningsinstituttet. Legg spesielt vekt på ledelsesstruktur, forholdet mellom programmene, faggruppene og prosjekt samt støttefunksjonene som administrasjonen og rederiet.
- Hvilke styrker og svakheter, muligheter og trusler er forbundet med organisasjonsstrukturen slik den foreligger per i dag?

Prosjektplanlegging og arbeidsmiljø

- Hvordan fungerer prosjektplanleggingen ved instituttet; gir denne mulighet og rom for en mest mulig effektiv gjennomføring av prosjektene – både kompetansemessig og tidsmessig? Hvilke verktøy benyttes og er disse funksjonelle?
- Forvaltes instituttets kompetanse på en god måte? Er instituttet en attraktiv arbeidsplass for forskere, både norske og utenlandske?
- Diskuter kort arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen ved Havforskningsinstituttet. Hvilke styrker og svakheter kjennetegnes arbeidsmiljøet av?

Overordnet styring og finansiering

- Diskuter hvordan programmet opplever forholdet mellom Fiskeri- og kystdepartementet og instituttet; er styringsdialogen effektivt og i hvilken grad har denne innvirkning på det konkrete arbeidet som gjøres i programmet? Hva kjennetegner bestillerkompetansen til FKD?
- Hvilke styrker og svakheter, muligheter og trusler preger relasjonen mellom FKD og instituttet? Beskriv kort bestillerkompetansen til FKD.
- Hvordan opplever programmet Havforskningsinstituttets forhold til andre departementer og potensielle mottakere/brukere, for eksempel Miljøverndepartementet, Olje- og energidepartementet og Landbruks- og matdepartementet?
- Diskuter kort hvordan finansieringsmodellen påvirker Havforskningsinstituttets måloppnåelse? Er det en god sammenheng mellom mål, føringer/oppgaver og ressursramme?
- Påvirker styrings- og finansieringsmodellen legitimiteten i rådgivning og forskning?

Roller og samarbeid

- Hva kjennetegner det interne samarbeidet (mellom de ulike programmene, faggruppene og prosjektene) ved HI og det eksterne samarbeidet med andre institutter/organisasjoner? Hvilke styrker og svakheter, muligheter og trusler preger dette?
- Diskuter kort balansegangen mellom rollene som forskningsinstitutt og rådgivningsorgan; er disse rollene komplementære eller konfliktfylte? Håndterer instituttet sine roller (forskning, forvaltningsoppgaver, næringsengasjement) på en god måte?
- Er grenseflatene mot og arbeidsdelingen med andre forskningsinstitusjoner og etater hensiktsmessig?

Fremtidig utvikling og behov

- Har instituttet en bevisst holdning og strategi for å møte fremtidens kunnskaps- og rådgivningsbehov på kort og lengre sikt?
- Diskuter hvilke hovedutfordringer Havforskningsinstituttet vil møte i fremtiden, og hva som skal til for å møte disse på en god måte?