



Masteroppgave

Masterstudium i atferdsvitenskap

November 2023

Læringsbetingelser i offentlig sektor: En
nettverksanalyse av mellomlederes strukturelle
posisjoner ved et NAV-kontor

Kandidatnavn: Catrine Haugen Evensen
Emnekode: MALK5000

Antall studiepoeng: 30

Fakultet for helsevitenskap
OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET

**Læringsbetingelser i offentlig sektor: en nettverksanalyse av
mellomlederes strukturelle posisjoner ved et NAV-kontor**

Catrine Haugen Evensen

Institutt for atferdsvitenskap

OsloMet – storbyuniversitetet

Sammendrag

Mellomledere i større organisasjoner eksponeres typisk for andre læringsbetingelser enn toppledelse og kjernevirksomhet. Dette kan påvirke organisasjonens helhetlige atferd hva angår interaksjon og endring. Studier viser at mellomledere ofte fungerer som et kritisk kommunikasjonsledd mellom toppledelse og kjernevirksomhet. Andre studier peker på at mellomledere bidrar til økt administrativ ledelse og kontroll ut over hva som anses hensiktsmessig for videre læring i organisasjonen. Denne studien undersøkte sentralitet hos mellomledere ved fire nettverksdimensjoner med mål om å undersøke interaksjon og kommunikasjon på tvers av strukturelle nivå. Sosial nettverksanalyse er benyttet som metode. 14 NAV-ansatte deltok i spørreundersøkelse om kommunikasjon og samhandling i arbeidshverdagen. Man benyttet programvaren Ucinet 6 for å analysere og visualisere nettverksstrukturene. Mellomlederne skåret høyt på *indegree*-sentralitet ved samtlige fire nettverksdimensjoner. Resultatene kan indikere at mellomledere spiller en mer sentral rolle for kjernevirksomheten i NAV enn det som beskrives i andre organisasjonskontekster. Grunnet begrensninger ved studien som blant annet lav responsrate, er det imidlertid ikke analysert hvorvidt det er mellomlederrollen i seg selv eller andre variabler som predikerer økt sentralitet. Mer forskning er nødvendig for å oppnå større empirisk forståelse for hvordan kontekstuelle og relasjonelle variabler påvirker og opprettholder samhandlingsatferd og sentrale aktørers rolle i større organisasjoner.

Nøkkelord: sosial nettverksanalyse, mellomledelse, NAV, læringsbetingelser, sentralitet

Abstract

Middle managers in large organizations tend to be exposed to other learning contingencies than top management and operative level, which may influence the organization's overall behavior. Some studies have shown that middle managers play a critical role in the communication-flow between top management and the operative level, whereas other studies view middle managers as a somewhat redundant role. The scope of literature is wide and growing, however few studies seem to have focused on middle managers role concerning informal structure and interaction in the Norwegian Labour and Welfare Administration (NAV).

The present study investigated middle managers centrality amongst four network dimensions using social network analysis (SNA). The thesis aims to gain a better understanding on how communication and interaction occurs across structural levels, and to what extent does middle managers in fact function as a communication link in such interactions. 14 co-workers completed an online questionnaire about communication and interaction in their workplace. Ucinet 6 was used to analyze and visualize network structures. The middle managers scored high in *indegree*-centrality in all four dimensions. This may indicate that middle managers play a more central role for the operative level in the NAV organization than what has been shown in other various contexts. However, the study has not analyzed variables that maintain organizational behavior such as important social reinforcers that may influence central actors. Further research is necessary in order to gain an empirical and larger understanding of how structure and roles influence and maintain communicative and interactive behavior in the NAV organization at large.

Keywords: social network analysis, middle management, NAV, contingencies of learning, centrality

Læringsbetingelser i offentlig sektor: en nettverksanalyse av mellomlederes strukturelle posisjoner ved et NAV-kontor

Norges arbeids- og velferdsorganisasjon (NAV) har som samfunnsoppdrag å bistå enkeltpersoner og grupper som opplever sosiale, økonomiske, helserelevante eller sammensatte utfordringer. Større og mindre endringer i samfunnet er med på å påvirke utfordringenes natur, og således behovet for tilpasning. I spenningsfeltet mellom byråkratiske regelverk og organisasjoners utvikling i takt med samfunnets ytre krav, viser forskning at mellomledere utgjør en sentral rolle når det gjelder å øke sannsynligheten for at organisasjonen som helhet endrer atferd (Bakkeli, 2022; Sandaker et al., 2014).

Studier har på tvers av organisasjonskontekster, kulturer og deltakergrupper vist sammenheng mellom struktur og interaksjon mellom aktørene i et nettverk (Aimeur & Sahnoune, 2020; Gogaladze et al., 2020; Haj-Younes et al., 2020; Harasemiw et al., 2019; Kindler, 2021; Kratzer et al., 2010; Nyholm et al., 2018; Pollack & Matous, 2019; Williams et al., 2020). Ifølge eget litteratursøk synes det imidlertid være lite studier om slike sammenhenger rettet mot NAV som kontekst.

En fullstendig analyse av hele nettverket i NAV-organisasjonen ville blitt for omfattende for denne masteroppgavens omfang. Atferdsmønster og nettverksstruktur ved en sub-gruppe av organisasjonen er derfor valgt (Agneessens & Labianca, 2022). For denne studien presenteres således følgende forskningsspørsmål:

Hvilke strukturelle posisjoner har mellomledere i ulike interaksjonsprosesser?

Denne studien måler sentralitet ved fire nettverksdimensjoner for å svare på forskningsspørsmålet. I teksten omtales nettverksdimensjonene som *interaksjonsprosesser*, da det i denne studien er fokus på interaksjonsatferd i nettverkssammenheng.

Forskning på mellomledelse i organisasjoner har omhandlet konsekvenser og utfall av beslutningstaking hos øvrige nivåer av ledelse så vel som de intermedierende utfallene observert ved kjernevirksomhetenes prestasjoner og utvikling (Woolridge et al., 2008, s. 1192). Mellomledelse viser til et ledernivå strukturelt plassert et sted mellom toppledelsen og kjernevirksomheten i organisasjonshierarkiet (Woolridge et al., 2008). Mellomledelsens læringsbetingelser kan således bestå av deres unike rolle, med tilgang til toppledelsen i kombinasjon med kunnskap om kjernevirksomheten. Rollen i seg selv vil kunne legge føringer for en viktig medierende funksjon i systemet som helhet (Sandaker et al., 2014; Woolridge et al., 2008), også ved NAV-kontor (Bakkeli, 2022).

Mellomledernes rolle og funksjon må ses i sammenheng med andre kjennetegn ved den spesifikke organisasjonen og hvordan organiseringen er gjort. Mellomledere i byråkratiske organisasjoner kjennetegnes som en kontrollfunksjon, som på vegne av toppledelsen skal kontrollere de ansatte i kjernevirksomheten. De eksponeres typisk for andre læringsbetingelser enn hva Woolridge et al. (2008) beskriver. Mellomledere ansatt i kunnskapsdrevne organisasjoner kjennetegnes derimot mer som et velfungerende kommunikasjonsledd mellom toppledelse og kjernevirksomhet (Sandaker et al., 2014).

I Sandaker et als. (2014) redegjørelse for byråkratiske og kunnskapsdrevne organisasjoner, er det ikke konkretisert at forskjellene har sammenheng med hvorvidt organisasjonene tilhører privat eller offentlig sektor. Beskrivelsene og eksemplene om byråkratiske organisasjoner sammenfatter for øvrig med organisasjoner i offentlig sektor.

Komplementaritet i møte med kompleksitet

Denne artikkelen sikter mot å fremme komplementær tilnærming, hvilket av flere anbefales når komplekse elementer skal analyseres (Bento et al., 2020; Bohr, 1987; Sandaker, 2006; Snow, 1959; E. O. Wilson, 1998). Samtidig som det følgelig i en masteroppgave i atferdsvitenskap vil legges vekt på at grunnleggende prinsipper om atferd er empirisk forankret og relevante å benytte i analyse og beskrivelse av atferd på ulike nivå (Ree, 2011, s. 165).

Samfunnets komplekse utfordringer som utenforskap i skole- og arbeidsdyktig alder, ungdomskriminalitet og helseutfordringer, fordrer en tilpasningsdyktig offentlig sektor (Bento et al., 2020; Sandaker, 2010). Det vil for både vitenskapen og samfunnet være av interesse med en komplementær tilnærming mellom atferdsanalyse, sosial nettverksanalyse og kompleksitetsteori i studier av atferd på gruppenivå som er av betydning for samfunnet. Fra atferdsvitenskapen er man blant annet interessert i faktorer som opprettholder eller øker sannsynligheten for sosialt hensiktsmessig atferd, som i denne konteksten kan sies å være velfungerende interaksjon mellom tjenesteapparatet og individene som er i behov av bistand. NAV som samarbeidsaktør, kan med fordel analyseres som et komplekst adaptivt system som må fungere optimalt for å igjen kunne imøtekomme de varierende samfunnsbehovene. Forskning viser at struktur i systemet – eller organisasjonen – er av betydning for interaksjon og tilpasning, hvorpå metoder fra sosial nettverksteori er relevant (Bento et al., 2020; Sandaker 2010).

Atferdsanalyse

Atferd oppstår ikke i et vakuum; atferd oppstår som en funksjon av artens evolusjon, individets læringshistorie og omgivelsene i det atferden finner sted (Catania, 2013; Cooper et al., 2014; Pierce & Cheney, 2017). Studier innen

atferdsanalyse fokuserer på atferd som interessant i seg selv, samt hvilke variabler i omgivelsene som påvirker atferden av interesse (Grant & Evans, 1994, s. 7).

Undergrener ved feltet atferdsanalyse har på bakgrunn av flere år med forskning i både kontrollerte og naturlige settinger, på tvers av arter, individer og kulturer, utviklet et begrepsapparat over grunnleggende prinsipper om atferd. Omfanget av settinger og generaliserbar kunnskap er vidt forankret, slik at prinsippene fra atferdsanalyse gjør det mulig å forklare atferd på ulike kompleksitetsnivå (Bento et al., 2020; Ree, 2011; Ree & Sandaker, 2016; Skinner, 1981; D. S. Wilson et al., 2014). Begreper som stimuluskontroll, sosial forsterkning, *interlocking behaviors*, motiverende operasjoner og verbal atferd kan benyttes for å analysere atferd i grupper, med formål å forbedre kontekstuell praksis – for eksempel en arbeidsgruppe – ved å legge til rette for miljøbetingelser som påvirker hele populasjonen (Bento et al., 2020; Cooper et al., 2014, s.575 - 581), for eksempel alle ansatte ved et NAV-kontor.

Grant og Evans (1994) redegjør for 7 generelle prinsipper som er relevant for de fleste grener innen feltet atferdsanalyse. Atferdsanalyse kjennetegnes av et konkret fokus på atferd, med en vitenskapelig tilnærming ved studier om atferd og pragmatisk tilnærming til atferdsendring. Prosedyrer og prinsipper skal være tydelig definert, for å åpne mulighet for replikasjoner samt for å tydeliggjøre eventuelle vitenskapelige feil eller suksess. Miljømessige årsaker til atferd skal fokuseres på, og visse typer indre, hypotetiske forklaringer av atferd skal unngås. Til slutt kjennetegnes atferdsanalyse av et optimistisk, og iblant nesten utopisk syn på fremtidsmulighetene for forbedring av menneskelige forhold gjennom atferdsanalyse (Grant & Evans, 1994, s. 7).

En grunnleggende antakelse i atferdsanalyse er at atferd selekteres ved sine konsekvenser. Etablering og endring av et individs atferds repertoar har utspring i

denne antakelsen (Sandaker, 2010, s. 470). Sandaker argumenterer for å benytte prinsipper for seleksjon av atferd også i analyse av atferd i organisasjoner, når kunnskaps- og verdiutvikling innenfor arbeidslivet er i fokus. En atferdsanalytisk tilnærming kan blant annet bidra med viktigheten med fokuset på atferd som interessant i seg selv; hvilken atferd er i fokus, og hvilke miljøbetingelser er til stede når atferden forekommer. Kunnskap om dette kan øke sannsynligheten for å finne måter atferd kan endres på (Grant & Evans, 1994; Sandaker, 2010).

Baer et al. (1968, 1987) har redegjort for 7 kjerneprinsipper innen undergrenen *anvendt* atferdsanalyse. Anvendt atferdsanalyse kjennetegnes av å være *anvendt*, *behavioral*, analytisk, teknologisk, konseptuelt systematisk, effektiv og bidra til generalitet. Et viktig prinsipp innen *anvendt* atferdsvitenskap har tradisjonelt vært fokuset på atferd som er sosialt signifikant for enkeltindivider eller individets omgivelser. Hvorvidt en tilnærming med fokus på atferd er *anvendt* og ikke eksperimentell, henger gjerne sammen med hvorvidt fokuset er på sosialt viktig atferd heller enn fokus på teknikker benyttet for å endre atferd (Kazdin, 1975).

Kjerneprinsippet om at atferdsanalyse skal være *behavioral*, kan sies å bidra som en brobygger til andre forskningsfelt (Baer et al., 1987). Innen nettverksanalyse er man gjerne interessert i interaksjon mellom individene i et sosialt nettverk, uten å nødvendigvis konkretisere at man faktisk undersøker *atferd*. For eksempel begrepet *sentralitet* sier noe om struktur og interaksjon i et nettverk. Atferdsanalysens tydelige fokus på atferd kan bidra til en forklaringsmodell på hva som forårsaker eller opprettholder sentraliteten man observerer.

Sosial nettverks analyse

Sosial nettverks analyse (SNA) har opprinnelse fra sosiologien, og er en tilnærming som kan være hensiktsmessig å implementere i det atferdsanalytiske

perspektivet. SNA benytter ulike nettverksmål som ledd i å beskrive eller forklare atferd. Som metode kan SNA bidra til å forstå interaksjon mellom mennesker i et yrkesprofesjonelt nettverk, samt legge til rette for at forskere kan avdekke generelle mønstre av sosiale interaksjoner i organisasjoner (Agneessens & Labianca, 2022; Bento et al., 2020).

Et sosialt nettverk kan defineres som et sett av individer, eller *noder*, som gjennom relasjoner er forbundet med hverandre. Betegnelsen node referer til observerbare personer, organisasjoner eller andre enheter som kan kobles sammen med andre enheter (Marin & Wellman, 2011, s. 11).

Agneessens og Labianca (2022) redegjør for ulike nivåer av analyse innen nettverksforskning: *Dyadisk nivå* fokuserer på relasjon mellom to individuelle noder, for eksempel organisasjonsmedlemmer. *Individuelt nivå* fokuserer på posisjonen en node har i nettverket, og benytter nettverksmål som for eksempel *indegree*-, *outdegree*- eller *betweenness*-sentralitet. Videre fokuserer dette nivået av analyse på potensielle foranledere og konsekvenser knyttet til strukturelle posisjoner; fungerer for eksempel kjønn som predikerende for nodens posisjon i nettverket? Kan nodens posisjon i nettverket linkes til konsekvenser som innovasjon eller jobbutførelse?

Gruppe nivå fokuserer på struktur i nettverket som helhet, og benytter for eksempel nettverksmålet *density*, nivå av sentralitet eller fragmentering. Også her er man interessert i foranledere og konsekvenser av strukturer på gruppenivå, for eksempel hvordan gruppetettet eller sentralisering fører til kvalitet og kvantitet av jobbutførelse eller prestasjoner.

Centola (2018, s. 13–33) problematiserer hvordan atferd vi ønsker at spres ofte ikke gjør det, mens atferd vi ønsker å forebygge gjerne spres. I denne sammenheng er forståelsen av struktur over sosial interaksjon og nettverk av betydning. Ved å

undersøke et nettverk kan det bli mulig å identifisere hvordan strukturen av sammenhenger kan fremme en spredningsprosess. Dette kan igjen gi ny innsikt for hvordan sosiale nettverk påvirker spredning av atferd (Centola, 2018, s. 21).

Nettverksteori kan bidra til forklaringer for flere sosiale fenomener av interesse innen atferdsforskning, som individuell kreativitet, interaksjon og samhandling. Sosial nettverksteori er aktuell tilnærming når man sikter mot å undersøke hvordan enkeltindivider sammen kan skape fungerende samfunn (Borgatti et al., 2009). Etersom endringer er dynamiske prosesser kan det være hensiktsmessig med et fokus både på nåværende og fremtidig tilstand ved systemet (Carpenter et al., 2012).

Nettverksstudier utført i organisasjonskontekster har vist at vennskapelige relasjoner på arbeidsplassen i stor grad formes basert på likheter mellom medarbeidere. Relasjoner forbundet med å gi eller motta råd formes derimot ut fra aktørers besittelse og behov for informasjon og kunnskap (Carpenter et al., 2012). Således har flere studier med gjentakende empiriske funn vist mønster og tendenser med høy grad av evidens, slik at nettverksteori kan bidra til å belyse *at det er sånn*; mens konsepter fra atferdsanalyse kan forklare *hvorfor det er sånn*.

Teoretisk rasjonale relevant for denne studien

Det teoretiske rammeverket som ligger til grunn i denne studien, er med utgangspunkt i perspektiver fra atferdsanalyse, nettverksteori og kompleksitetsteori. Ulike begrep og forklaringer forekommer, for eksempel en kontorleder eller veileder i NAV kan ved ulike fagterminologier omtales som for eksempel et individ, en node i nettverket eller en aktør i systemet. Til tross for ulikt begrepsapparat og rammeverk, synes det felles på tvers av de ulike perspektivene at betydningen av struktur og roller i sosiale nettverk, grupper eller systemer vektlegges uavhengig av vitenskapelig

perspektiv (Axelrod & Cohen, 2001; Bento et al., 2020; Borgatti et al., 2009; Sandaker et al., 2014). Interessen av hvordan det helhetlige systemets fungering påvirkes av roller og struktur i nettverket er således kulminert som en robust hypotese, som anses relevant for egen studie.

Bar-Yam (1997) redegjør for hvordan komplekse systemers atferd må forstås ut fra enkeltdelene systemet består av, så vel som hvordan interaksjonen mellom enkeltdelene former den helhetlige atferden. Sandaker et al. (2014) belyser gjennom et lærings- og systemteoretisk perspektiv hvordan en organisasjons atferd påvirkes av miljøbetingelser som strukturer og prosesser. Hvor hver enkelt ansatt strukturelt er plassert i et arbeidsnettverk, vil påvirke hvilke læringsbetingelser man eksponeres for. Læringsbetingelsene kan være andre ansatte, brukere eller eksterne samarbeidsparter som gir sosial forsterkning. Krav og forventninger en NAV-veileder og en mellomleder møter i sin yrkesrolle kan fungere som henholdsvis motiverende operasjoner, eller foranledende stimuli for regelstyrt eller kontingensformet atferd (Malott, 1989; Schlinger & Blakely, 1987; Skinner, 1984).

Toppledelse, mellomledelse og medarbeiderne ved kjernevirksomheten eksponeres for ulike læringsbetingelser. Typisk tendens kan være at det er de ansatte i kjernevirksomheten som er i direkte kontakt med eksterne samarbeidsaktører og brukerne av organisasjonen, mens øvrig ledernivå typisk forholder seg til administrasjon og direktører. Mellomledere er typisk ikke i direkte interaksjon med verken brukere, administrerende direktør eller eksterne samarbeidsparter (Sandaker et al., 2014). På bakgrunn av redegjørelsen til Sandaker et al. (2014) om variasjon i hvilke læringsbetingelser ulike aktører i en organisasjon utsettes for i ulike sektorer, er det interessant å undersøke om liknende tendenser er tilfellet også i NAV.

Underliggende sosial struktur kan fungere som en determinant for tilgang på og flyt av ressurser til aktører i nettverket; hvem du samhandler med kan gi føringer for læring og kompetanse (Cross et al., 2003). Overordnet består NAV-organisasjonen av formaliserte strukturer av roller og profesjonelle funksjoner for å fremme kommunikasjon og interaksjon på tvers av hierarkiske nivå (NAV, 2023, Om NAV, avsn. 3). For å imøtekomme samfunnets og tjenestemottakeres behov, samhandler de ansatte ved NAV-kontorene både med interne og eksterne aktører. Også ansatte som arbeider på samme formelle, hierarkiske nivå i organisasjonen, har som regel varierte læringsbetingelser basert på – blant annet – individuelle roller i organisasjonen. For eksempel samhandler en sosialkonsulent ved NAV-kontoret gjerne med andre samarbeidsaktører enn kontorets markedscontakter.

Mellomlederes roller i store organisasjoner kan ha stor betydning for hvordan samarbeid og kommunikasjonsflyt fungerer i systemet som helhet (Bakkeli, 2022; Sandaker et al., 2014). Når de ansatte i kjernevirksomheten i hovedsak samhandler med kollegaer, brukere eller eksterne samarbeidsaktører på samme hierarkiske nivå, utnyttes muligens ikke de formelle strukturene slik de er tenkt. Det kan føre til reduksjon i mellomleders mulighet til å fullstendig forstå faktiske behov blant tjenestemottakerne. Formidling av behov videre oppover i organisasjonen slik at nødvendig endring og tilpasning skjer kan dermed stagnere (Sandaker et al., 2014).

Rapport etter NAVs undersøkelser vår og sommer 2023, kommer det frem at samarbeid mellom medarbeidere og på tvers av avdelinger i organisasjonen er viktig. Rapporten viser også at det foreligger forbedringspotensial på dette området (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2023, s. 4). Forskning med fokus på samhandling og mellomleders roller ved kjernevirksomhet i NAV er derfor hensiktsmessig

Gjennomgang av relevant litteratur

Som et ledd i å bygge videre på det teoretiske rammeverket relevant til denne studien er det gjort søk i databaser for å kunne sammenligne relevant empiri. I utarbeidelsen av spørreskjema ble det foretatt litteratursøk om bruk av spørreskjema innen SNA-forskning. Dette søket ble gjort mars 2023, og presenteres i artikkelens metodedel.

Før datainnsamlingen startet ble det også foretatt litteratursøk om bruk av SNA ovenfor ansatte i NAV eller tilsvarende organisasjoner, som ledd i en planlagt videre analyse i form av scoping review om NAV og SNA. Søket gav lite relevante treff slik at sammenlikning og analyse gjennom scoping review om dette ikke ble aktuelt. Funn fra litteratursøket om SNA og NAV som anses relevant for studiens tema inkluderes i korte trekk.

Samtidig som datainnsamlingen pågikk, ble det gjennomført litteratursøk om mellomledelse som presenteres i et mindre scoping review relevant først og fremst for diskusjon av resultater i denne oppgaven.

SNA og NAV

Formålet med litteratursøk om NAV var for å undersøke hvordan forskning med bruk av SNA ovenfor ansatte ved NAV-kontor eller tilsvarende organisasjoner er gjennomført tidligere. Litteratursøket ble gjort i mars 2023, og bestod av søkekombinasjoner som «Network analysis» AND «welfare», «labour», «NAV», «Norwegian labour and welfare», «informal structur», «interrelated organizations» osv. Søkekombinasjonene ble gjentatt i følgende databaser: Science Direct, Academic Search Ultimate, Scopus, Web of Science og Idunn. Oppsummert antyder litteratursøket at det er gjort lite forskning på sosiale nettverk og sosiale strukturer i NAV. Imidlertid avdekket søket litteratur som tydeliggjør viktigheten av forskning på

samarbeid i NAV. Samarbeid internt i egen organisasjon (Endresen & Moe, 2012) og eksternt med andre aktører (Andvig & Karlsson, 2021) er av betydning for å nå mål om et formålstjenlig og samordnet tjenestetilbud ovenfor mennesker med sosiale- og helserelevante utfordringer.

Scoping Review: Nettverksanalyse og mellomledelse

Struktur og rollers betydning for interaksjon i en kompleks arbeidskontekst har ligget til grunn for denne oppgavens problemstilling. Mellomleder-rollen har blitt fremhevet av flere som av betydning for kommunikasjonsflyt og interaksjon i organisasjoner (Sandaker et al., 2014). Man har således siktet inn mot å undersøke nettverksanalyse og mellomledelse i et scoping review, med formål å benytte relevante funn i analysen av egne data.

Bakgrunn for å i etterkant av påbegynt datainnsamling foreta ytterligere litteratursøk og scoping review, er med hensikt å diskutere tidligere empiriske funn opp mot egen studie. Hvilke metoder, variabler, operasjonelle definisjoner eller forskningsfunn fra ulike studier rapporteres om, og i hvilken grad komplementerer funnene fra studiene hverandre med relevans for videre studier. Omfang og eventuelle kunnskapshull kan avdekkes ved å skaffe innsikt i hvordan forskning er gjennomført på temaet av interesse (Arksey & O'Malley, 2005; Munn et al., 2018). Potensielt kan gjennomgangen bidra til et relevant bakteppe for artikkelens resultat- og diskusjonsdel.

Søkestrategi

Litteratursøket om bruk av nettverksanalyse og mellomledelse ble gjennomført i mai 2023 i databasene Scopus, Web of Science og Science Direct med følgende søkeord: «Network Analysis» AND «middle management» OR «middle-leadership». Søkeordene måtte være inkludert i artikkelens sammendrag for å inkluderes i videre

analyse. Videre ble søkene begrenset til å kun identifisere publiserte forskningsartikler skrevet på engelsk, norsk, svensk eller dansk. I følge Cronin et al. (2021) bør sammenligning og fortolkning av empiri ses i lys av kulturell kontekst. Man har ikke identifisert kontekst som direkte kan sammenlignes med det norske arbeids- og velferdsdirektoratet i dette søket. For å likevel begrense søket til å identifisere organisasjonskontekster med sammenligningsrelevans, ble det besluttet å begrense søkene til landområder tilhørende Vest-Europa, USA, Australia og New Zealand.

Resultatet gav 65 artikler, hvor samtlige abstrakter ble lest for å vurdere relevans i tråd med inklusjons- og eksklusjonskriteriene.

Eksklusjon etter screening

Totalt 49 artikler ble ekskludert fordi de ikke var i tråd med inklusjonskriteriene. 23 artikler ble ekskludert grunnet studien var gjennomført i kontekster som ikke matchet kriteriene som beskrevet ovenfor. 5 artikler som fokuserte mer på digitale system og strategiske variabler i organisasjonen heller enn mellomlederens rolle ble også ekskludert. 14 artikler med bruk av sosial nettverksanalyse i private settinger, sosiale medier eller med fokus på tjenestemottaker ble også ekskludert. Disse studiene fokuserte eksempelvis på studenten, ikke lærere; pasienten, ikke helsepersonell, osv. 5 artikler ble ekskludert fordi de var duplikater. 2 artikler skrevet på henholdsvis russisk og spansk ble ekskludert grunnet språk. Øvrige artikler ble ekskludert grunnet ikke fokus på mellomleder i sammenheng med et arbeidsnettverk; for eksempel egenskaper viktig for en lederrolle, uten relevant sammenheng med et større nettverk. Ytterligere 4 artikler ble ekskludert grunnet ikke full tekst tilgang.

Inkluderte artikler etter screening og eksklusjon

Totalt 12 artikler oppfylte samtlige inklusjonskriterier:

- Artikkelen rapporterer om å ha benyttet SNA i gjennomføring av studien.
- Studien har forsket på mellomleders roller i det sosiale nettverket ved en arbeidsenhet eller i en organisasjon.
- Studien er utført i en kontekst som er relativt sammenlignbar med egen studie
- Full tekst er tilgjengelig.

Det ble lastet ned mal fra Prisma Flowchart (Page et al., 2020) som oppsummerer stegene og resultat av scoping review, se Figur 1.

Oppsummert. Alle artiklene har benyttet nettverksanalyse i forskning på mellomledelse, slik at det ligger i studiens natur at samtlige således har omhandlet hvordan mellomledere er en del av nettverksstrukturen. Videre har studiene fokus på hvordan overordnet struktur emergerer fra mikro-relasjoner mellom individer i nettverket (Hanneman & Riddle, 2005). Sammenligning med henvisning til referanse oppsummeres i Tabell 1. Av plasshensyn refereres det ikke i tekst der opplysningene allerede er kildehenvist i Tabell 1.

Land og kontekst. Gjennomgangen viser at SNA kan være en hensiktsmessig tilnærming for å undersøke relasjoner knyttet til mellomlederens rolle innen ulike geografiske og organisatoriske kontekster. Metoden er blitt benyttet innen pleie- og omsorgstjeneste, helsesektor, utdanningssektor, internasjonalt transportselskap og innen vitenskapsprosjekt.

Formål. Tabell 1 viser oversikt over formål ved de inkluderte studiene. Oppsummert viser gjennomgangen at SNA kan være hensiktsmessig tilnærming der formålet er å undersøke strukturelle relasjoner knyttet til strategisk atferd (Bentley, 2021; Fernández-Mesa et al., 2023; Pappas et al., 2004), innovativ atferd (Ghinoi &

Di Toma, 2022; Glaser et al., 2015) og påvirkningen struktur og hierarki har for interaksjon (Bryant et al., 2020; Johanson, 2000).

Nettverksanalyse og nettverksmål. Valg av analytisk teknikk og type relasjon man ønsker å undersøke henger gjerne sammen med teoretiske rammeverk, forskningsspørsmål og design (Agneessens & Labianca, 2022; Carpenter et al., 2012; Cronin et al., 2021; Hanneman & Riddle, 2005). Da det er ulike teoretiske rammeverk og forskningsspørsmål blant artiklene, ses variasjon når det gjelder metode og prosedyre.

Samtlige studier har benyttet SNA som del av også andre tilnærminger, såkalt *mixed methods*. Noen studier har benyttet SNA i stor grad, andre i mindre grad. Av sammenlikninger som anses relevant å trekke til denne masteroppgavens tema og omfang, vektlegges det som angår SNA som metode – det vil si innsamling av nettverksdata, nettverksanalyse og nettverksmål.

Metode for innsamling av nettverksdata er for de fleste studiene en kombinasjon av kvantitativ spørreundersøkelse og kvalitative intervju. Bentley (2021) er eneste studie som ikke beskriver å ha benyttet intervju eller spørreundersøkelse som metode for innsamling av nettverksdata. Her er grunnlaget for nettverksdata lagt på bakgrunn av formelt organisasjonskart bekreftet av HR-avdelingen.

Sammenligningen viste at nettverksmålet sentralitet er målt i flere av studiene. Bentley (2021) benyttet også *Key Player Product* for å beregne fragmentering av nettverk, mens Ghinoi & Di Toma (2022) og Fernández-Mesa et al. (2023) i tillegg til sentralitet også målte *density*. Johanson (2000) er eneste studie som målte *distance* og *connectivity*, mens Bryant et al. (2020) fokuserte på *ties* fra og mot en aktør i egonettverket.

To av studiene benyttet hypotesetesting, hvorpå nettverksmålene fungerer som uavhengig variabel, mens atferden av interesse som avhengig variabel (Fernández-Mesa et al., 2023; Pappas et al., 2004).

Resultater. I studien som omhandlet produktivitet og kostnadseffektivitet i et vitenskapelig megaprojekt med flere arbeidsgrupper, ble mellomledere ansett som potensielt overflødige og kostbare (Bentley, 2021). I denne studien var det økt interaksjon og samarbeid blant arbeidsgruppene som i hovedsak var av betydning for økt produktivitet og kostnadseffektivitet, og ikke mellomledernes formelle funksjon.

Johanson (2000) fant at mellomleder-rollen grunnet sin formelle natur fungerer som en buffer mellom toppledelse og kjernevirksomhet, i sin analyse av hvordan formell struktur (organisering) påvirker uformell struktur (sosiale interaksjoner). Også Bryant et al. (2020) fant i sin studie at mellomledere støtter opp under lærernes empowerment og teambuilding, og dette forklares med mellomlederrollens funksjon i seg selv.

Studien som undersøkte hierarkiske ulikheter blant topp- og mellomledere viste også at mellomledere utgjorde en mindre sentral rolle når det gjaldt strategisk fornyelse, sammenlignet med toppledelsen (Glaser et al., 2015). Forskjellene sett i ledernivå kan ha sammenheng med ulike rollekrav og posisjon i hierarkiet, samt tilgang på ressurser i det helhetlige nettverket. For øvrig fremheves viktigheten av topp- og mellomlederes samhandling ovenfor de ulike nettverkene, for å fremme strategisk fornyelse i enhetene. Nettverk med tett samarbeid av mellomledere og toppledere fremmet initiativtaking og implementering av strategisk fornyelse i enhetene.

Pappas et al. (2004) undersøkte hvordan sosial struktur og strategisk atferd hos mellomledere åpnet for beslutningstaking og endringsatferd i organisasjonen.

Resultatene viser signifikant sammenheng mellom sentralitet hos mellomledere og strategisk påvirkning ovenfor øvrig ledelse. Mellomlederens sosiale posisjon i nettverket synes ha sammenheng med grad av strategisk påvirkning.

Fernández-Mesa et al. (2023) undersøkte hvordan mellomleders involvering i beslutningstaking påvirker spenningsforholdet mellom toppledelsens utforskning av nye alternativer og samtidig dra fordel av allerede eksisterende kunnskap i organisasjonen. Resultatene fra denne studien indikerer at mellomledere fungerer som viktig støttefunksjon for toppledelsens evne til å balansere i slikt spenningsfelt. Studien viser til mellomlederens kritiske kommunikasjonsledd mellom toppledelse og kjernevirksomhet som førende for dette.

Studien som har benyttet SNA for å utforske nettverksmønstre blant ledergrupper, understreker nøkkelrollen mellomledere har når det gjelder råd ved innovasjon og hvordan dette fordeles innad i bedriften (Ghini & Di Toma, 2022).

Relevans til egen studie

Hvorvidt mellomlederrollen ved NAV-kontor generelt sett fremstår overflødig eller som et viktig og støttende kommunikasjonsledd, er på bakgrunn av den teoretiske rasjonale og sammenligning i scoping review utfordrende å predikere. Artikkelen kan overordnet sies å være i tråd med redegjørelse for variasjon av system- og læringsbetingelser i byråkratiske og kunnskapsdrevne organisasjoner (Sandaker et al., 2014). For eksempel beskriver Bentley (2021) en organisering preget av stort volum mellomledere med tydelig kontrollfunksjon, sammenlignbart med Sandaker et als (2014) beskrivelse av byråkratiske kjennetegn. Bentley (2021) fant også mellomlederfunksjonene som kostbare og overflødige, og viste til flere fordeler ved å redusere disse funksjonene. Som beskrevet, viser andre studier at mellomlederrollen er en viktig støttefunksjon og et kritisk kommunikasjonsledd, i tråd med Sandaker et als (2014) redegjørelse for kunnskapsdrevne organisasjoner.

Samtlige av artiklene har benyttet SNA som metode i en betydelig større sammenheng enn hva omfanget for denne masteroppgaven åpner for. En direkte replikasjon av artiklene er derfor ikke aktuelt. Av relevans til egen studie vil det vektlegges mål av sentralitet, som er en parameter målt også i de fleste av de utvalgte artiklene. Videre vil det ved drøfting av studiens resultater vektlegges at kontekst og type relasjon som undersøkes – på bakgrunn av scoping reviewet – synes ha betydning for hvorvidt mellomledere fungerer som støttefunksjon eller overflødig kontrollfunksjon.

Metode

Deltakere

Et arbeidsnettverk bestående av 44 potensielle deltakere ansatt ved samme NAV-kontor, mottok invitasjon til et nettbasert spørreskjema som ledd i datainnsamling til studien. 14 NAV-ansatte deltok, som gir responsrate på 31.82 %. Alle deltakerne ble gjort kjent med studiens formål, og samtykket til deltakelse og anonym gjengivelse av resultatene enten med signert samtykkeskjema eller ved å følge link til spørreskjema. Blant deltakerne var 71.43 % kvinner og 28.57 % menn. 75 % av kontorets ledergruppe deltok, og 30 % av ansatte uten lederfunksjon. Deltakernes alder spant fra 30–69 år, og de oppgav utdanningsbakgrunn innen pedagogiske, helse- og sosialfaglige retninger, ledelse, økonomi og administrasjon på ulike utdanningsnivåer.

Prosedyre

Utvalgsprosedyre og forskningssetting

Alle NAV-ansatte med gjeldende arbeidssted tilknyttet samme NAV-kontor, uavhengig av stillingstittel, arbeidsoppgaver eller sektor, oppfylte utvalgsriteriet som deltakere.

Ledere og medarbeidere ved et av lokalkontorene i NAV utgjorde ideell kontekst for å undersøke interaksjon på tvers av strukturelle nivå med bruk av SNA.

NAV som organisasjon er dynamisk og kontinuerlig i endring i takt med behov og krav i samfunnet for øvrig; et komplekst adaptivt system (Axelrod & Cohen, 2001; Bar-Yam, 1997) hvor medarbeidere og ledere på ulike nivå spiller en viktig rolle for å oppnå helhetens felles mål. NAV-kontorene er en del av NAV-organisasjonen hvor samarbeid internt i organisasjonen så vel som eksternt i lokalsamfunnet er en stor del av arbeidshverdagen. En bred variasjon av formell og uformell kompetanse blant ansatte ved NAV-kontorene er hensiktsmessig i direkte brukerkontakt hvor brukergruppen har varierte og ofte sammensatte utfordringer. Samtidig vil medarbeidere og ledere ved NAV-kontorene måtte forholde seg til rammer, regelverk og prioriteringer relevant i NAV. Dette utgjør interessante betraktninger om variasjon i enkeltindividers læringsbetingelser, som igjen påvirker den helhetlige, kollektive atferden (Bento et al., 2020). Videre er NAV en samfunnsmessig viktig aktør for personer med behov for sosial bistand og sikkerhet, arbeidsinkludering og flere andre helse- og sosialrelaterte tjenester (Bakkeli, 2022). NAV som setting anses således i tråd med kjerneprinsippet om sosial signifikans på individnivå for ansatte samt på samfunnsnivå (Baer et al., 1968, 1987; Cooper et al., 2014, s. 38; Grant & Evans, 1994).

Det utvalgte NAV-kontor ble kontaktet på bakgrunn av deres erfaringer med organisatoriske endringer og innovative strategier; det er en arbeidsplass som til tross for å være et relativt lite kontor har vært innovative og nytenkende i sitt respektive fylke med gode resultater. Kontoret oppfattes som at samarbeider godt innad i eget nettverk, samt med andre NAV-kontorer og eksterne aktører.

NAV-kontoret artikkelforfatter selv er ansatt ved ble opprinnelig vurdert av samme grunner som beskrevet ovenfor. Egen arbeidsplass som forskningsarena kunne åpnet for en potensiell feltstudie med ytterligere dybdeinnsikt over relasjoner og

læringsbetingelser. Av hensyn til etikk og valide data ble eget arbeidssted og nettverk man selv ville vært en *node* i, utelukket. En slik studie ville kunne forstyrre prinsippet om selvstendig valg om deltakelse, for eksempel bekymring for om unngåelse av deltakelse ville medført ubehagelig kollegaforhold. Dette kunne også utfordret nøytrale fortolkninger av data (Cronin et al., 2021).

Kontoret som deltok var det første som offisielt ble invitert som deltakere og svarte positivt; andre NAV-kontor ble følgelig ikke kontaktet eller vurdert. En etisk overveielse i utvalgsprosessen ble gjort i forbindelse med artikkelforfatters eget yrkesprofesjonelle nettverk i NAV-organisasjonen, utenfor egen arbeidsplass, som inkluderer ansatte ved kontoret som deltok. Man har forholdt seg hovedsakelig til kontorleder som bindeledd for informasjonsflyt som følger av dette, og presisert at det er rollen som student og ikke ekstern NAV-kollega man tar kontakt. Responsraten tatt i betraktning, synes ikke artikkelforfatterens rolle som ekstern NAV-kollega være av betydning.

Apparatur og data

Data er samlet inn via kvantitativt spørreskjema i perioden 04.05.2023 til 10.06.2023. Spørreskjemaet ble utformet og gjennomført ved bruk av web-applikasjon for datainnsamling, Nettskjema. Deltakerne har kunnet besvare spørsmålene fra enhver type maskinvare med internett-tilgang.

Innsamlet data relevant for nettverkskartlegging ble importert til programvaren Ucinet 6.0, for videre analyse og utforming av sosiogram (Borgatti et al., 2002).

Relevante godkjenninger, etiske standarder og sikkerhetsovervåking

Godkjenning av forskningsprosjektet (Vedlegg A1) ble innvilget av Sikt før enhetsleder ved NAV-kontoret ble kontaktet. Søknad om vurdering fra Sikt ble sendt 23.01.23, og godkjent første gang 17.03.23. Behov for oppklaring om håndtering av

informasjon til eventuelle tredjepersoner samt behov for forlenget oppbevaring av data, resulterte i ny og oppdatert godkjenning 27.04.23 (Vedlegg A2).

All dialog med NAV-kontoret gjort i forbindelse med denne studien har foregått via e-post korrespondanse. Dette inkluderer første kontakt med enhetsleder, utveksling av Informasjonsskriv og samtykkeskjema (Vedlegg B) og godkjenning fra Sikt, samt link til spørreskjema (Vedlegg C). Individuelle e-postadresser knyttet til deltakernes NAV-ident gjorde det også mulig å sende individuelle linker til spørreskjemaet, samt kode og finne tilbake til vedkommende ved senere ønske om å trekke samtykke.

Datatrafikken mellom deltakerne og nettskjematjenesten krypteres med SSL og skjer over webform. Sikkerhetsreglene beskrevet i IT-sikkerhetshåndbok for Universitetet i Oslo (UiO, 2016) er etterfulgt.

Utvalgsstørrelse og reell størrelse

En så høy deltakelsesprosent som mulig vil være fordelaktig for riktige målinger når hele nettverk undersøkes. Totalt 44 potensielle deltakere mottok invitasjon til å delta i undersøkelsen, hvorav 14 faktiske deltakere gjennomførte. Deltakelsesprosenten er ikke et representativt utvalg slik at resultatene ikke nødvendigvis vil kunne gi bevis for eller beskrivelser av hele det faktiske nettverket. Lav responsrate begrenser også studiens generalitet vurdert opp til nettverksstudier. For øvrig utgjør et sub-nettverk av det totale nettverket en høyere responsrate; ledernetverket har responsrate på 75.00 % ved at 3 av 4 i ledergruppen deltok i undersøkelsen.

Interaksjonsprosesser og nettverksmål

Fire interaksjonsprosesser

I denne studien benyttes SNA for å undersøke hvorvidt kommunikasjon, interaksjon og samhandling skjer på tvers av strukturelle nivåer, og hvorvidt det er sentrale roller og kommunikasjonsledd i slik interaksjon. Med mål om reliable målinger, ble det planlagt gjentatte og relativt like målinger ved ulike situasjonsbeskrivelser (Cooper et al., 2014, s. 132). Kvantitativ metode i form av online spørreskjema er benyttet for å undersøke deltakernes rapportering av interaksjon med andre innen fire dimensjoner: (a) kommunikasjon i yrkesfaglige problemstillinger, (b) kommunikasjon og kunnskapsdeling ved rutiner og prosedyrer, (c) kommunikasjon ved deling av positive erfaringer og idéutvikling, og (d) kommunikasjon og støtte ved bekymringer i arbeidshverdagen. Se Vedlegg C for kopi av spørreskjemaet «*Kommunikasjon og samhandling blant ansatte på NAV-kontor*».

For hvert av de fire nettverksspørsmålene ble deltakerne bedt om å oppgi inntil 10 personer de anså som viktige i sitt profesjonelle nettverk, med henblikk til den beskrevne situasjonen for de fire nettverkene.

Sentralitetsmål

Denne studien siktet mot å undersøke nettverksmønster blant ledere og medarbeidere ansatt ved samme NAV-kontor, med vekt på struktur og sentrale posisjoner. I tråd med gjennomført scoping review, studiens forskningsspørsmål, samt lav responsrate på spørreundersøkelsen, ble det vurdert som hensiktsmessig å måle *indegree*-sentralitet. Nettverksmålet *indegree*-sentralitet refererer til antall ganger en aktør er mottaker av kommunikasjon eller kontakt fra en annen person i nettverket. Til sammenligning refererer *outdegree*-sentralitet til hvor mange kontakter en aktør selv har eller oppgir å ha (Borgatti et al., 2018). På bakgrunn av dette blir det ved lav

responsrate hensiktsmessig å måle *indegree*-sentralitet heller enn *outdegree*, ettersom alle medarbeidere og ledere potensielt kan oppgis som en samhandlingsaktør blant deltakerne selv om aktøren som oppgis ikke deltok i studien.

Å inkludere *outdegree* vil kunne gi informasjon om hvor mange kontakter en deltaker selv oppgir å ha, men når mer enn halvparten av nettverket ikke deltok vil man ikke få informasjon om disse *isolatene*. Man kan ikke få informasjon om noens *outdegree*-sentralitet som ikke har deltatt på spørreskjemaet. Derimot kan man få informasjon om aktørens *indegree*-sentralitet ved at andre deltakere oppgir sine kontakter. Imidlertid må resultatene som senere presenteres fortsatt ses i lys av lav responsrate. Flere av nodene i det totale nettverket ble ikke oppgitt som kontakter, og deltok heller ikke i studien. Det kan ikke utelukkes at deres deltakelse ville medført en helt annen struktur samt et helt annet resultat også på *indegree*-sentralitet.

I denne studien er *indegree*-sentralitet målt ved å måle hvor hyppig en aktør nevnes i det helhetlige nettverket, blant de andre aktørene. Sentraliteten ved det helhetlige nettverket kan gi indikasjoner om struktur som er av betydning for endring i organisasjonen, hvorvidt strukturer er effektive for spredning av rutine, kunnskap og informasjon (Cummings & Cross, 2003).

Datainnsamling

Forarbeid til utforming av spørreskjema

Cooper et al. (2014, s. 19) beskriver validitet av mål som i hvilken grad innsamlet data er direkte relevant til atferden av interesse, samt formålet for å måle det. En mulig strategi for dette når kvantitative metoder som spørreskjema benyttes, kan være å bruke validerte metoder for datainnsamling og måling, for eksempel replikasjon av spørreundersøkelser som har resultert i valide målinger tidligere.

For å undersøke det sosiale nettverket på NAV-kontoret inkluderte spørreskjemaet fire nettverksspørsmål, spørsmål knyttet til formelle og uformelle samarbeidsaktører, roller og demografiske spørsmål. Som ledd i å besvare forskningsspørsmålet og samtidig sikte mot valide målinger, ble spørreskjemaet utformet på bakgrunn av faglitteratur om spørreundersøkelse som metode innen atferdsforskning (Carrington & Scott, 2011; Cozby & Bates, 2015) og nettverksstudier (Carrington et al., 2005; Creswell & Creswell, 2011) samt identifiserte artikler etter litteratursøk som presenteres i det følgende.

Litteratursøk. Formålet med å utforme spørreskjemaet på bakgrunn av litteratur og tidligere studier, ble gjort av hensyn til validering av spørsmål til undersøkelsen, relevante kontrollvariabler og etiske vurderinger for nettverksforskning på interaksjon og kommunikasjon i offentlig sektor. I utformingen og valideringen av spørsmålene ble det tatt utgangspunkt i litteratur angående kvantitative spørreundersøkelser med fokus på interaksjon og kommunikasjon i tverretatlige organisasjoner og/eller store, offentlige organisasjoner. Det ble gjennomført litteratursøk 19. Mars 2023 i databasen Science Direct, med søkeordene «Social Network Analysis» AND «Questionnaires».

Ved ytterligere begrensninger som periode (2020-2023), *subscribed journals*, og artikkeltype *Research Articles*, samt publikasjonstittel *social networks* resulterte dette i 49 funn. Samtlige abstrakter ble gjennomlest, hvor 10 studier først ble vurdert som potensielt aktuelle. 4 av de 10 studiene belyste aspekter knyttet til bruk av spørreundersøkelser ved SNA i nyere forskning, diskuterte valide målinger og ulike settinger metodene kan tas i bruk (Agneessens & Labianca, 2022; Cronin et al., 2021; D'Angelo & Ryan, 2021, Tubaro, 2021).

Pilotstudie. Det ble gjennomført pilotstudie ($N = 10$) den 29.03.2023 for å undersøke tiden det tok å gjennomføre testen, forbedre formatering og formulering av spørsmålstekst, samt undersøke hvorvidt nedlastning av data fra Nettskjema til Excel ble gjort i henhold til retningslinjer for personvern (OsloMet, 2023).

Etiske vurderinger. På bakgrunn av et pliktetisk og regeletisk perspektiv bør et kraftig verktøy som atferdsvitenskap er benyttes kun til formål å hjelpe eller forbedre situasjonen til andre mennesker (Mørch, 2010, s. 189). Dette er i tråd med etiske prinsipper om *nonmalficience* som handler om å benytte kunnskap for å hjelpe, og aldri for å utgjøre skade; og *beneficience* som handler om å aktivt bidra for å hjelpe andre. Som det fremgår av Vedlegg B, fikk deltakerne informasjon om at deres bidrag til studien ville kunne belyse forhold som har betydning for informasjonsflyt, interaksjon og samhandling i deres arbeidshverdag. Dette i tråd med kjerneprinsipper fra atferdsanalyse og normativ etikk om sosial signifikans, nonmalficience og beneficience (Baer et al., 1968; Mørch, 2010).

Etiske overveielser når det kommer til nettverksforskning i organisasjonskontekster, viser at etikk favner om en rekke elementer innen forskning. Det trekkes frem planlegging, utforming og design, informert samtykke og anonymitet, ikke volde skade, oppbevaring av personopplysninger, samt rapportering og fremstilling av resultater (APA, 2020; Cronin et al., 2021; D'Angelo & Ryan, 2021; Tubaro, 2021).

Fra et atferdsanalytisk perspektiv vil formulering og deltakelse på spørreskjema samsvare med redegjørelse over verbal operant atferd. Således har formulering konsekvenser som påvirker respondering. For eksempel kan en deltaker på bakgrunn av individuell læringshistorie respondere på et spørsmål ut fra hva som allerede er kjent, eller erfart at er hensiktsmessig respondering - såkalt *prompts*

(Catania, 2013, s. 324–325). Spørreskjemaet er med intensjon forsøkt utformet på en slik måte at deltakerne svarer på spørsmål uten å bli påvirket av *prompts* som feilaktig kan føre responsen i en bestemt retning; samtidig som åpenhet rundt studiens formål er tydelig formidlet (Cozby & Bates, 2015, s. 54).

I spørreskjemaet opplyses det innledningsvis om at fokus for studien er struktur og sentrale posisjoner. For å sikre valide data ble det vurdert som hensiktsmessig ikke å eksplisitt beskrive at studien fokuserer på mellomleders rolle, da dette potensielt kunne medført besvarelser hvor deltakerne ble påvirket av nettopp dette. For eksempel at man oppgir kommunikasjon med sine ledere i større eller mindre grad enn hva de ville oppgitt dersom spørsmålene er formulert mer åpent.

Innsamlede data som er ekskludert fra analysen

Spørreskjemaet har tatt utgangspunkt i Cozby og Bates' (2015) redegjørelse for konstruering av oppsett, format og type spørsmål når det benyttes spørreskjema som datainnsamling i atferdsforskning. I deres redegjørelse fremgår blant annet at høyeste responsrate ble oppnådd når viktige spørsmål ble presentert i begynnelsen av spørreundersøkelsen og demografiske spørsmål ble stilt til sist (Cozby & Bates, 2015, s. 142). Videre anbefales det å samle liknende tema, samt stille spørsmålene på en relativt lik måte. Spørsmålene skal være relevante for det overordnede forskningsspørsmålet, og stilles på en slik måte at det belyser studiens formål.

I spørreskjemaet er det benyttet fakta- og demografiske spørsmålstyper og atferdsrelaterte spørsmålstyper (Cozby & Bates, 2015, s. 135-136). Demografiske spørsmål er stilt i siste del av spørreskjemaet.

Spørsmål som samler inn opplysninger som ikke skal brukes i undersøkelse kan være uetisk å stille deltakerne (Cozby & Bates, 2015). I det følgende beskrives planlagt hensikt med innhenting av variabler fra spørreskjemaet, og datamateriale som

grunnet lav responsrate i mindre grad ble hensiktsmessig å vektlegge i den videre analysen.

Del 3 av spørreundersøkelsen omhandlet kommunikasjon med andre samhandlingsaktører. Denne delen av datainnsamlingen ble inkludert blant annet for å kontrollere for *confounding variables* (Pierce & Cheney, 2017, s. 45) samt avdekke mulige sammenhenger mellom variablene som ble undersøkt. Videre er spørsmålene stilt som ledd i å belyse kommunikasjonsmønster ut over nettverksspørsmålene i Del 2; for eksempel dersom en deltaker oppgav få personer i del 2, kunne det være interessant å se om flere aktører oppgis i del 3.

Det ble undersøkt hvorvidt vurdering av kommunikasjon med andre, «9. *Hvor ofte kommuniserer du med andre for å utføre dine arbeidsoppgaver*» hadde sammenheng med kontorløsning, stilling eller avdelingstilknytning. På spørsmålet om kontorløsning kunne deltakerne oppgi flere alternativer, hvilket majoriteten også gjorde. Deltakernes egenvurdering av hyppighet over kommunikasjon med andre synes ikke ha sammenheng med kjønn, alder, ansiennitet, stillingstittel eller avdeling. Blant respondentene som oppgav å benytte hjemmekontor ($n = 6$) svarte 80 % at de kommuniserte med andre under to ganger i uken. Alle deltakerne som oppgav å sitte på egen plass i åpent landskap ($n = 3$) oppgav å kommunisere med andre 4 ganger i uken. Grunnet lav responsrate kan man imidlertid ikke uten videre trekke årsakssammenhenger på bakgrunn av dette. Visse opplysninger inkluderes i artikkelen der det anses relevant, men selve analysen er begrenset til å omhandle nettverksdata.

Oppbevaring og strukturering av data

Formålet med nettverkskart er å visualisere samhandling og interaksjonsmønster på tvers av posisjon og struktur, på bakgrunn av opplysninger fra

deltakerne. Hvordan nettverkskartet fremstilles avhenger derfor av svarene fra spørreskjemaet, og responsraten er av betydning.

Det totale nettverket ved NAV-kontoret består av totalt 44 noder. De ansatte som deltok i studien har gitt datamaterialet som har resultert i fire separate sosiale nettverk, hvorpå antall noder kan bestå av andre tall enn 44 i analysen. Videre har de hatt mulighet til å oppgi eksterne aktører, som også vil bli inkludert i nettverkene for analyse. Navn på deltaker og alle personer deltakerne oppgav til hvert nettverksspørsmål, ble tilgitt en kode før videre databehandling. I oppbevaring og fremstilling av data, viser bokstaven A til ansatte uten lederfunksjon, B til ansatte med lederfunksjon og E til eksterne aktører. Videre er det tilfeldige tall bak hver bokstav for å kunne identifisere svarene fra de individuelle deltakerne. De fire lederne er for eksempel B01, B02, B03 og B04.

Datamateriale over antall noder i nettverket er strukturert ved en *square data structure* i Excel over antall noder i hvert av de fire nettverkene. *Rectangular data array* er benyttet for å strukturere andre attributter ved deltakerne. Dette kan være demografiske karakteristikk eller profesjonelle karakteristikk, samt om deltakerne tilhører ulike sub-grupper av det helhetlige nettverket (Hanneman & Riddle, 2005, s. 53). Slik strukturering av data kan bidra til å måle attributter som følger av deltakerens posisjon i nettverket – e.g. *inbetweenness*-sentralitet – eller som grunnlag for å vurdere eventuelle determinanter og korrelasjoner av variabler. Grunnet lav responsrate og derav risiko for gjenkjennelse blant deltakerne, er det vurdert ikke å inkludere tabell fra disse attributtene i artikkelen. Av samme grunner er det også begrenset hvorvidt attributtene eventuelle predikerende funksjon har latt seg analysere.

Visualisering av data

Resultatene som presenteres er basert på nettverksdata innsamlet fra spørreskjemaet, og er således basert på deltakernes oppfatning av kommunikasjon og samhandling med andre ved fire interaksjonsprosesser. De fire nettverksspørsmålene utgjør spørreskjemaets *Del 2: Ditt sosiale nettverk som NAV-ansatt*; spørsmål nr. 5, 6, 7 og 8.

Indegree-sentralitetsskåre er kalkulert ved å eksportere *square data structure* fra Excel til Ucinet, og utregnet i Notepad++ som er en integrert funksjon i Ucinet. Tilsvarende er selve nettverkskartene (sosiogram) dannet ved å eksportere samme datasett til Ucinet, og dernest åpne NetDraw (Borgatti, 2002). *Indegree-centrality* er valgt som mål i programvaren.

Resultater

Sosiale nettverk og strukturell posisjon

Skåren på *indegree*-sentralitet tilsvarer antall ganger vedkommende totalt er oppgitt blant de andre deltakerne som svarte på spørreskjemaet (Borgatti et al., 2018). Tabell 2 viser samlet oversikt over mellomledernes *indegree*-sentralitetsskåre ved hver interaksjonsprosess (hvert nettverksspørsmål), og strukturell plassering i forhold til de resterende nodene i nettverkene.

Nettverksspørsmål 1

Nettverksspørsmål 1 omhandlet interaksjonsprosessen *faglig drøfting*, og spørsmålet deltakerne fikk var: *Ved behov for å drøfte faglige problemstillinger – hvem kommuniserer du med?* De 14 deltakerne oppgav til sammen 41 individuelle aktører til dette nettverket, hvorav 7 eksterne. *Indegree*-sentralitetsskåre varierte fra 1 til 9.

Figur 2 viser at B03 hadde høyeste skåre av *indegree*-sentralitet, med 9. Nest høyeste skåre ses hos A14 med 7, dernest A19 med 6. B04, A18 og A11 hadde 5. A03, A05, A15 og A26 hadde 4. B01, A23, A16, A09 og A01 hadde 3. E01, E05, A02, A07, A20, A24, A25, A27, A28, A29 hadde 2. A04, A06, A08, A10, A12, AA13, A17, A21, A22, A30, B02, E02, E03, E04, E06, E07 hadde 1 i *indegree*-sentralitetsskåre i dette nettverket.

Nettverksspørsmål 2

Nettverksspørsmål 2 omhandlet interaksjonsprosessen *informasjon*, og spørsmålet deltakerne fikk var: *Ved behov for informasjon angående rutiner og retningslinjer – hvem kommuniserer du med?* Deltakerne oppgav til sammen 26 individuelle aktører, 23 fra egen arbeidsplass samt 3 eksterne. *Indegree*-sentralitetsskåre varierte fra 1 til 7.

Som det fremgår av Figur 3, hadde aktør B03 høyeste *indegree*-sentralitetsskåre med 7. B01 og B04 hadde *indegree*-sentralitetsskåre på 5. A22 og A19 hadde 4. B02, A14, A11 og A09 hadde 3. Følgende aktører hadde 2 i skåre: A24, A18, A03, A02. Følgende aktører hadde 1 i skåre: A01, A07, A08, A10, A12, A16, A23, A26, A30, A32, A33, E05, E09 og E10.

Nettverksspørsmål 3

Det tredje nettverksspørsmålet omhandlet *innovasjon*, hvor deltakerne ble bedt om å oppgi inntil 10 personer de kommuniserte med på følgende spørsmål: *Ved ideer/forslag til videreutvikling i arbeidshverdagen – hvem kommuniserer du med?* Deltakerne oppgav til sammen 30 individuelle aktører, hvorav 3 eksterne. *Indegree*-sentralitetsskåre varierte fra 1 til 7 (se Figur 4).

Aktørene med lederansvar (B01, B02, B03 og B04) hadde samme *indegree*-sentralitetsskåre på nettverksspørsmål 3 som på nettverksspørsmål 2. A14 hadde nest

høyest skåre etter B03, med 6 i *indegree*-sentralitet. A01 og A10 hadde *indegree*-sentralitetsskåre på 3. A02, A03, A09, A11, A12, A18, A19 og A30 hadde *indegree*-sentralitetsskåre på 2. De eksterne aktørene i dette nettverket – E02, E03 og E05 – var nevnt 1 gang hver. A33, A32, A28, A26, A24, A23, A22, A21, A15, A13, A07, A04 hadde også *indegree*-sentralitetsskåre på 1.

Nettverksspørsmål 4

I det fjerde og siste nettverksspørsmålet som omhandlet støtte i arbeidshverdagen, ble deltakerne spurt om følgende: *Ved behov for å snakke om hendelser som medfører stress og bekymring – hvem kommuniserer du med?* Deltakerne oppgav totalt 27 individuelle aktører, hvorav 2 eksterne. *Indegree*-sentralitetsskåre varierte fra 1 til 8.

Interaksjonsmønster er visualisert i Figur 5, som viser at også her fikk B03 høyest skåre av *indegree*-sentralitet, med 8. A14 hadde 6, mens B01 og B04 hadde 5. A19 og A22 hadde 3. A02 og B02 hadde 2. Resterende aktører som er oppnevnt i nettverkskartet vist i Figur 5 (med unntak av noder til venstre som er isolater) hadde 1 i *indegree*-sentralitet.

Samhandling med formelle aktører

Spørreskjemaets del 3, spørsmål 10 er inkludert som ledd i å potensielt gi ytterligere opplysninger om deltakernes læringsbetingelser. Data over hvem og hvor ofte de er i interaksjon med andre formelle aktører kan gi indikasjon på tilgang de har på sosiale forsterkere i arbeidshverdagen.

Deltakerne ble bedt om å oppgi hvor ofte de samhandlet med 13 formelle aktører fra daglig til aldri/ikke aktuelt. Av de 13 aktørene oppgav 9 av deltakerne å være daglig i kontakt med «bruker/arbeidssøkere» og 11 av deltakerne daglig i kontakt med «medarbeidere internt». Alle lederne oppgav å være i dialog med andre

ledere ved kontoret daglig, mens medarbeiderne hovedsakelig oppgav å være i dialog med ledere ukentlig eller 2–4 ganger i uken.

Diskusjon

Strukturelle posisjoner og grad av interaksjon med mellomlederne ved et NAV-kontor har blitt undersøkt. Resultatene kan indikere en potensiell sammenheng mellom mellomleder-rollen og sentralitet i nettverket. Samlet sett viser resultatene at mellomlederne har ulike strukturelle posisjoner når det gjelder sentralitet i nettverkene. Som gruppe er mellomlederne imidlertid sentrale ved alle fire interaksjonsprosesser. Sett opp mot differensieringen av mellomledere i byråkratiske versus kunnskapsdrevne organisasjoner (Sandaker et al., 2014), er det kun delvis samsvar dersom NAV-kontoret anses som hovedsakelig byråkratisk. Dersom mellomlederne i hovedsak var sentrale interaksjonsprosessen *informasjon*, og mindre sentrale i de resterende interaksjonsprosessene, kunne dette indikert samsvar med redegjørelsen om at mellomledere i byråkratiske organisasjoner kjennetegnes som en kontrollfunksjon (Sandaker et al., 2014). Imidlertid viser resultatene fra denne studien at mellomlederne jevnt over skårer høyt også på de tre andre interaksjonsprosessene.

Resultatene fra spørsmål 10 indikerer at veilederne i høyest grad samhandler med arbeidssøkere/brukere, samt medarbeidere og ledere ved samme kontor. Dette legger til rette for at ledere og mellomledere ved kontoret fatter beslutninger på bakgrunn av god kjennskap til hvordan sine ansatte opplever arbeidshverdagen (Sandaker et al., 2014).

Sett i lys av den teoretiske rasjonale redegjort for innledningsvis, er det interessant at samtlige ledere rapporterte om å sjelden være i direkte kontakt med arbeidssøkere/brukere eller eksterne aktører på samme hierarkiske nivå som

veilederne. Denne tendensen kan sies å sammenfalle med læringsbetingelser som kjennetegnes ved byråkratiske organisasjoner (Sandaker et al., 2014).

Potensielle implikasjoner ved studiens resultater

Praktiske implikasjoner

En typisk utfordring for at mellomledere fungerer optimalt som kommunikasjonsledd mellom kjernevirksomhet og øvrig ledelse, er tilgangen mellomledere har på læringsbetingelser (Bakkeli, 2022; Sandaker et al., 2014; Woolridge et al., 2008). Resultatene kan indikere at funksjonen som kommunikasjonsledd i offentlig sektor ikke bare handler om kontrollfunksjon på vegne av toppledelsen (Sandaker et al., 2014), men muligens også innovasjon og støtte ovenfor kjernevirksomheten (Bryant, 2020; Johnson, 2000; Sandaker et al., 2014).

En mellomleder med høy sentralitet kan antas å ha flere ressurser og potensial til å skape nye forbindelser, og således ha en økt påvirkning på det totale nettverket når det gjelder spredning av informasjon (Daly & Finnigan, 2011). Derimot kan en aktør med lav sentralitet sies å motta mindre informasjon og dermed ha lavere grad av tilgjengelige ressurser fra de med sentrale posisjoner.

I NAV ligger det i veilederrollens natur å være i direkte kontakt med brukere og eksterne samarbeidsaktører, og slik ha god tilgang til å erfare faktiske utfordringer enkeltpersoner opplever. Veilederne kjenner gjerne til de faktiske problemstillinger i samfunnet, hvilket endringsbehov som foreligger. Veiledere eksponeres også direkte med konsekvenser av føringene, regelverket og prosedyrer i NAV – hvordan fungerer eller fungerer ikke intensjonene i praksis. At veilederne ved dette NAV-kontoret rapporterer samlet om høy sentralitet hos mellomlederne, kan gi indikasjoner for at viktig praksiserfaring hos veilederne videreformidles videre til mellomlederne.

At mellomledere i denne studien synes ha sentrale posisjoner i samtlige interaksjonsprosesser, kan således øke antakelsen om at mellomlederne fungerer som velfungerende kommunikasjonsledd ved dette kontoret. Videre forskning vil være nødvendig for å kunne trekke konklusjoner om dette, for eksempel feltstudie eller *mixed methods* av kvantitativ datainnsamling i kombinasjon med kvalitative intervju.

Teoretiske implikasjoner

Det vises til resultatene fra artiklene sammenlignet i scoping review. De sprikende resultatene er interessante å se i lys av Ree og Sandakers (2016) redegjørelse om analyse på ulike reduksjonsnivå, samt Sandaker et als artikkel om byråkrati og læring (2014). Som med de fleste andre fenomen, kan heller ikke mellomlederrollen uten videre avskrives som enten positiv eller negativ for en organisasjon. Sammenlikning av de nevnte artiklene indikerer at hvorvidt mellomledere utgjør sentrale roller eller kritiske funksjoner, må ses i sammenheng med den forskningsspesifikke konteksten så vel som hvilke relasjoner som undersøkes. Hvorvidt organisasjonen som undersøkes kjennetegnes av byråkratiske eller kunnskapsdrevne trekk (Sandaker et al., 2014) kan potensielt forklare de sprikende funnene blant artiklene.

NAV som helhetlig organisasjon kan beskrives å ha tydelige kjennetegn på det som tilsvarer Sandaker et als (2014) beskrivelse av byråkratisk organisasjon. For eksempel krav til like regler og prosedyrer som sikrer at brukere skal oppleve relativt lik behandling av offentlig sektor. Samtidig består de lokale NAV-kontorene muligens vel så mye av kunnskapsdrevne kjennetegn, og med varierende grad av handlingsrom fra kommune til kommune. Dette kan være delvis grunnet partnerskapet stat og kommune, samt ulike prioriteringer ut ifra gjeldende samfunnsutfordringer i den enkelte kommune.

Studien kan således sies å ha teoretiske implikasjoner ved å tilføre ytterligere kunnskap om struktur og mellomlederrollen i en kontekst hvor nettopp dette ser ut til å være forsket lite på fra før.

Begrensninger ved potensielle implikasjoner

Selv om studien kan ha et potensial for visse praktiske og teoretiske implikasjoner, foreligger også begrensninger ved disse implikasjonene. Resultatene består av stillbilder av systemets tilstand slik det var på tidspunktet datainnsamlingen fant sted. Kjennskap til struktur kan være et viktig utgangspunkt for videre forskning eller intervensjoner, men det er begrenset hvilke faktiske implikasjoner det gir alene. Det vil være interessant for fremtidig forskning å gjenta slike målinger på ulike tidspunkt (Carpenter et al., 2012), for eksempel før og etter en intervensjon. Dette ville være ut over omfanget og tidsperspektivet til rådighet ved denne masteroppgaven. Imidlertid ville en slik prosedyre vært mer i tråd med normative prinsipper om å aktivt bidra til bedring for mennesker og grupper (*beneficance*), atferdsanalytiske prinsipper om sosial signifikans og atferdsfokus, variabler som opprettholder atferd og endring av atferd (Baer et al., 1968, 1987; Grant & Evans, 1994; Mørch, 2010). Data fra denne studien forklarer ikke hvordan atferd oppstår eller endres, men bidrar med beskrivelse av struktur på bakgrunn av målinger fra flere deltakere.

Videre har ikke studien belyst konkrete årsaker til hvorfor nettopp denne strukturen kom til syne. Selv om høy sentralitet hos lederne kan indikere et velfungerende interaksjonsmønster som beskrevet ovenfor, er det viktig å merke at spørsmålene kan være åpne for ulik tolkning. Man har stilt spørsmålene på en slik måte at samtlige ansatte vil kunne besvare spørsmålene ut ifra *sin* arbeidshverdag, uavhengig av hvilket område i NAV de jobber i. Dette begrenser faktiske

implikasjoner resultatene gir. Fremtidige studier om mellomledelse og struktur ved NAV-kontor kan med fordel vurdere å begrense tematikken til et spesifikt arbeidsområde i NAV, for eksempel oppfølging av ungdom, arbeidsavklaringspenger, sosiale tjenester eller annet. SNA i kombinasjon med andre metoder kan også avklare eventuelle *biases* eller oppklare ulik tolkning.

Reliabilitet og validitet

Som analysert under scoping review, er SNA som metode for å forske på mellomledelse og sosiale strukturer relevant å anvende ved større og mindre kontekster; større og mindre geografiske forhold; i ulike land og byer; så vel som ved internasjonale selskap. Omfanget tilsier at SNA som metode gir et utgangspunkt for potensielt høy grad av reliabilitet og ytre validitet.

Denne oppgavens forskningsspørsmål lød som følger: hvilke strukturelle posisjoner har mellomledere i ulike interaksjonsprosesser? Man vurderer eget arbeid som at forarbeid, metode for datainnsamling og metode for analyse av data er i tråd med forskningsspørsmålet. Samtidig vurderer man at det ved alle ledd i oppgaven er rom for forbedring slik at resultatene ved studien kunne bestått av mer robusthet og hatt større grad av praktiske implikasjoner.

Reliable målinger sies være til stede når målingene viser like verdier på tvers av gjentakende målinger av samme hendelse. I denne studien har målinger av like hendelser blitt gjentatt av hver enkelt deltaker, og kan således sies å være reliable. Imidlertid er ikke reliable data nødvendigvis nøyaktige eller riktige data (Cooper et al., 2014, s. 132–133). Som et ledd i forarbeid til denne studien ble det gjennomført pilotstudie, hvilket kan styrke studiens reliabilitet.

Ved innsamling av nettverksdata er det en utfordring at deltakere kan ha tendens til å ikke gjenkalle nøyaktig hvilke personer de har vært i ulike

interaksjonsprosesser med. Selv ved tidsavgrensninger, viser forskning at deltakere gjerne oppgir langtidfrekvenser istedenfor å beskrive nåsituasjon (Borgatti & Cross, 2003). Det kan diskuteres hvorvidt dette vurderes negativt opp mot denne studiens formål, som var å undersøke grad av sentralitet blant mellomledere. Ettersom det ikke var planlagt en videre intervensjon, kan nøyaktige nåtids data være mindre viktig enn dersom effekt av intervensjon skulle måles. Om deltakerne svarer ut ifra hva som oppleves typisk for dem, kan dette også gi viktige opplysninger.

Imidlertid er nøyaktighet i data vitenskapelig viktig for studiens validitet og reliabilitet. En fremtidig løsning for å minimere nøyaktighetsutfordring ved innsamling av nettverksdata, kan være *estimate pooling teknikk* eller symmetriske data (Borgatti & Cross, 2003). Grad av symmetriske relasjoner kan gi indikasjon for reliabilitet i studien. Deltakerne kan for eksempel bes oppgi hvem de henvender seg til for informasjon (*get info*), samt hvem hen selv oppgir å bli kontaktet av for å gi informasjon (*give info*).

Trusler mot indre validitet

Resultatene kan signalisere at mellomlederne ved NAV-kontoret er sentrale aktører i ulike interaksjonsprosesser. Sett opp mot validitet er det en viss styrke at de høye sentralitetsmålene replikerte på relativt lik måte på tvers av alle fire interaksjonsprosesser. Kvaliteten på studien består for øvrig av for mange begrensninger til at det uten videre kan trekkes kausale slutninger om en sammenheng mellom rollene som mellomledere og grad av sentralitet. I det følgende redegjøres det for trusler mot studiens indre validitet, med henvisning til Shadish et al. (2000).

Uklar temporær rekkefølge: årsak til sentralitet. Bryant et al. (2020) belyste gjennom kvalitative og kvantitative metoder hvordan mellomlederne fungerte som støtte for lærerne i kjernevirksomheten, samt hvordan dette kunne forklares med

mellomledernes formelle rolle. Selv om resultatene fra denne studien om nettverk og mellomledelse i NAV på flere måter samsvarer med Bryant et al. (2020) funn, består denne studien av begrensninger som vanskeliggjør funksjonelle konklusjoner av formell rolle og uformell struktur.

Årsakssammenhengen mellom mellomledernes rolle og sentralitet er ikke ytterligere redegjort for. Altså; er det den formelle mellomlederrollen i seg selv som resulterer i høyere grad av sentralitet, slik som Johanson (2000) viste – eller er sentralitetsmålene et resultat av andre årsaker, for eksempel kontor-lokalisering, ansiennitet eller privat vennskap over lengre tid (Carpenter et al., 2012). Svarene fra spørreskjemaet kan gi ytterligere indikasjoner på dette, hvorpå det er stilt spørsmål om kontorløsning, ansiennitet og andre demografiske opplysninger som potensielt kunne predikere årsak til sentralitetsskåre. Organisasjonskart over formell struktur kunne også gitt ytterligere indikasjoner. Ettersom responsraten er lav vil rapportering av slike opplysninger risikere at deltakerne gjenkjennes av seg selv eller andre.

Denne studiens forskningsspørsmål har for øvrig ikke omhandlet kausalitet, slik at uklar temporær rekkefølge ikke nødvendigvis utgjør en stor trussel for validiteten til denne studien. For å styrke både empirisk kvalitet og implikasjoner ved forskning, vil det være interessant om fremtidig studier fokuserer mer inngående på kausale sammenhenger.

Frafall av deltakere: lav responsrate. Frafall og tap av respondenter, eventuelt lav responsrate, kan føre til resultater som muligens er kunstige (Shadish et al., 2000). Noen av personene som sendte signert samtykke om deltakelse, gjennomførte ikke studien. Påminnelser ble sendt ved to anledninger. En høyere responsrate ville i deg selv utgjort større grad av validitet ved SNA. Større volum av deltakere til studien ville også samtidig redusert risikoen for gjenkjennelse blant

deltakerne; således ville attributter som kan bidra til funksjonelle eller kausale analyser være mulig å inkludere, uten risiko for gjenkjennelse.

Flere tiltak kunne vært gjort i planleggingsfasen av studien for å øke sannsynligheten for høyere responsrate. Ved å opprette personlig kontakt med NAV-kontoret kunne dette medført større tillit eller engasjement rundt formålet med studien, og motivert til deltakelse. Det kan også være hensiktsmessig å nøye vurdere tidspunkt for datainnsamlingen. Deltakerne mottok invitasjon i mai måned. Man er kjent med fra egen erfaring som ansatt ved NAV-kontor at mai måned for mange er en ekstra travel periode, der flere oppgaver gjerne skal ferdigstilles før egen og samarbeidspartners ferietid. Dermed kan deltakelse i en studie være mindre aktuelt å prioritere.

Videre kan det være en begrensning at deltakernes NAV-tilknyttede e-postadresse er brukt som kommunikasjonsform. En begrensning med korrespondanse via e-post knyttet til NAV-ident, er at ansatte som grunnet permisjon, sykdom eller ferie ikke var til stede på jobb i perioden, ikke mottok informasjon og invitasjon til deltakelse – til tross for at de er en del av både nettverket og tiltenkt utvalgsstørrelse. Det utelukkes ikke at dette kan ha påvirket responsraten. Andre måter for korrespondanse, for eksempel privat e-postadresse, kunne muligens bidratt til høyere responsrate.

Testing: delta i studie om egen arbeidsplass. Shadish et al., (2000) beskriver at en potensiell trussel mot validitet, er hvordan deltakeres opplevelse av å eksponeres for en testsituasjon i seg selv kan påvirke de samlede resultatene. Deltakerne til denne studien er invitert i å dele erfaringer knyttet til egen arbeidshverdag. De er kjent med at opplysningene anonymiseres i selve artikkelen, samtidig som de er kjent med at deres egne og andres navn er kjent for studenten før behandling av datamaterialet.

Man kjenner ikke til hvorvidt dette har utgjort en faktisk trussel til validiteten av denne studien, altså om noen av deltakerne har besvart med en viss påvirkning av dette eller ikke. Det kan likevel ikke utelukkes at dette kan påvirke studiens samlede resultater.

Trusler mot ytre validitet

Sandaker et al. (2014) redegjør for mellomlederrollen i ulike byråkratiske og kunnskapsdrevne kontekster, og denne studien bidrar med visse implikasjoner på forskning om mellomledelse. Hva empiri indikerer angående sentralitet blant mellomledere må ses i lys av ulike kontekster. I tillegg til å bidra til forskning på feltet om mellomledelse, bidrar studien også til ytterligere generalitet av SNA som metode – her ovenfor en kontekst (NAV) som ifølge eget litteratursøk ikke er utført tidligere.

Funnene fra denne konkrete studien kan imidlertid ikke uten videre generaliseres som generell kunnskap om mellomledelse og strukturer i andre settinger, for eksempel barneverntjenesten eller skole. Resultaters indikasjon på kausale forhold i én forskningskontekst, kan ikke uten videre generaliseres til andre kontekster (Grant & Evans, 1994; Shadish et al., 2000).

Studiens funn kan heller ikke generaliseres til sosiale nettverk ved andre NAV-kontor av flere grunner. NAV-kontorene i vårt ganske land varierer i organisatorisk utforming, og påvirkes av kommunen det er lokalisert i. Hvor lang ansiennitet har kontorets ansatte, og hvor lenge har de jobbet sammen er faktorer som kan være av betydning, og som varierer fra kontor til kontor. Mellomledere ved ett kontor kan ha startet som veiledere og fått endrede roller over flere år ved ett og samme NAV-kontor, og således ha bygget nettverk på ulike hierarkiske nivå over tid;

mens andre mellomledere i NAV kan ha startet karrieren i en slik rolle, og således ha et annet utgangspunkt.

Også ved ett og samme NAV-kontor ville det kunne gitt et helt annet stillbilde av sosiale strukturer dersom spørreskjemaet var stilt med høyere andel deltakere; et annet sett deltakere; på et annet eller ved flere tidspunkt; eller med begrensninger til mer avgrensede fagområder ved NAV-kontoret i stedet for hele nettverket.

Man vurderer at egen erfaring fra arbeid i NAV kan ha bidratt positivt når det gjelder utforming av spørsmålene til spørreskjemaet. For eksempel spørsmålene om formelle samarbeidsaktører, og for øvrig nettverksspørsmålene. Videre er det som beskrevet i metodedel gjort flere tiltak med mål om å øke responsrate og valide målinger. Det kan likevel ikke utelukkes at situasjonene som beskrives opplevdes kunstige for deltakerne, eller at det foreligger sekvens effekter. Det kan naturligvis heller ikke utelukkes at deltakerne har vært påvirket av forskjellige motiverende operasjoner når de besvarte spørreskjemaet. Deltakerne har brukt forholdsvis ulik tid på å besvare spørreskjemaet (spenn fra 8–16 minutter svartid), hvilket kan indikere at enkelte deltakere har svart raskt for å ferdigstille oppgaven mens andre gav mer riktige opplysninger.

Konklusjon

På bakgrunn av robust rasjonale av forskning innen menneskelig atferd og lærginsbetingelser, vet man at atferd selekteres og opprettholdes relatert til faktorer i omgivelsene og individets læringshistorie (Catania, 2013; Cooper et al., 2014; Pierce & Cheney, 2017; Sandaker, 2010). I en vitenskap om atferd er man interessert i nettopp atferd i seg selv, inkludert funksjonelle relasjoner og hvilke faktorer som opprettholder atferd.

SNA er en nyttig tilnærming som ledd i å analysere atferd på gruppenivå, eller enkeltindividers atferd der man er interessert i mulig påvirkning fra det sosiale nettverket individet er en del av. SNA som metode gir alene begrenset forklaring over hvilke faktorer som opprettholder atferd. Imidlertid bidrar SNA til beskrivelser av sosiale strukturer, hvilket i seg selv gir indikasjon på *interlocking behaviors* og faktorer som opprettholder atferd (Bento et al., 2020). Komplementær tilnærming med elementer fra flere forskningsfelt – som atferdsanalyse – i kombinasjon med SNA kan ha stort potensiale til interessante betraktninger om gruppeatferd og atferd i komplekse systemer.

Som belyst i artikkelens scoping review og introduksjonsdel for øvrig, komplimenteres SNA og kvantitative spørreundersøkelser gjerne sammen med for eksempel kvalitative intervju eller ytterligere analytiske og statistiske strategier. Denne studien har benyttet kvantitativ spørreundersøkelse og SNA alene. Valg av metode har bidratt til å besvare oppgavens forskningsspørsmål om hvorvidt mellomledere involveres i interaksjon og arbeidsutførelsen ved NAV-kontor: resultatene etter SNA viser at mellomlederne har høyest og blant de høyeste sentralitetsmålene i fire interaksjonsprosesser. Den indre validiteten av resultatene er svekket grunnet lav responsrate, likevel viser studien at SNA som metode i seg selv er hensiktsmessig å benytte for å svare på oppgavens forskningsspørsmål.

Andelen ansatte ved dette NAV-kontoret er for lavt til å fungere som et representativt utvalg for NAV-kontor generelt, slik at høyere responsrate ikke uten videre ville utgjort en sterk ytre validitet (Shadish et al., 2000). På den annen side, er det nettopp de individuelle nettverkene SNA sikter mot å analysere, på tilsvarende måte som atferdsanalyse sikter mot å analysere læringsbetingelser gjeldende for enkeltpersoner eller -grupper.

Studien signaliserer at SNA er en hensiktsmessig tilnærming ved forskning på begrensninger og muligheter relatert til nettverksmønstre ved respektive NAV-kontor. SNA som metode kan gi funn av praktisk betydning for videre atferdsendring ved det individuelle NAV-kontoret som undersøkes.

Mellomledelse i offentlig sektor handler ikke nødvendigvis kun om kontrollfunksjon og byråkrati; mellomledernes funksjon kan være vel så avhengig av kontekst (Sandaker et al., 2014). Oppsummert kan man således si at hvorvidt mellomledere er viktige for systemets interaksjonsmønstre, må ses i sammenheng med kontekst så vel som hvilken type relasjon man undersøker. Denne antakelsen trekkes på bakgrunn av resultater avdekket i denne nettverksanalysen, vurdert i lys av litteraturgjennomgang og scoping review presentert innledningsvis. Videre forskning er nødvendig for å styrke generaliteten av disse funnene på en slik måte at det kan ha praktisk implikasjon for forståelsen av mellomlederens rolle ved NAV-kontor. Fra et atferdsanalytisk perspektiv vil det være av interesse at fremtidig forskning går ytterligere i dybden for å avdekke faktorer som opprettholder atferd.

Referanser

- Agneessens, F. & Labianca, G. J. (2022). Collecting survey-based social network information in work organizations. *Social Networks*, 68, 31–47.
<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.04.003>
- Aïmeur, E. & Sahnoune, Z. (2020). Privacy, trust, and manipulation in online relationships. *Journal of Technology in Human Services*, 38(2), 159–183.
<https://doi.org/10.1080/15228835.2019.1610140>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7. utg.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Andvig, E. & Karlsson, B. (2021). Samordne velferdstjenester til personer etter soning – glippsoner og broer. *Tidsskrift for Velferdsforskning*, 24(3), 1–14. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.18261/issn.2464-3076-2021-03-01>
- Arbeids- og velferdsdirektoratet (2023). *Tillitsrefromen: Gjennomgang av hvordan mål- og resultatstyring påvirker det lokale handlingsrommet* (Tillitsreformen Delrapport 1). NAV.
https://www.nav.no/_/attachment/inline/1acdfd59-d860-4662-830d-5205d94d66a8:59f286ed492eba24bf36b9b53ced163eb449f39f/Hovedrapport%20leveranse%201.pdf
- Arksey, H. & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. (2001). *Harnessing complexity: Organizational implications of a scientific frontier*. Basic Books.

- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1(1), 91–97. <https://doi.org/10.1901%2Fjaba.1968.1-91>
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1987). Some still-current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 20(4), 313–327. <https://doi.org/10.1901%2Fjaba.1987.20-313>
- Bakkeli, V. (2022). Handling tensions in frontline policy implementation: Legitimizing, interpreting, and shielding a disruptive intervention. *International Journal of Public Administration*, 46(9), 625–635. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2009856>
- Bar-Yam, Y. (1997). *Dynamics of complex systems*. Addison-Wesley.
- Bentley, P. M. (2021). Productivity curve and social network analysis in science megaproject management. *Journal of Physics Communications*, 5(11), Artikel 115004. <https://doi.org/10.1088/2399-6528/ac314c>
- Bento, F., Tagliabue, M. & Sandaker, I. (2020). Complex systems and social behavior: Bridging social networks and behavior analysis. I: T. M. Chion & M. A. Mattaini (Red.), *Behavior science perspectives on culture and community. Behavior analysis: Theory, research and practice* (s. 67–91). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45421-0_4
- Bohr, N. (1987). *The philosophical writings of Niels Bohr, vol. 2: Essays 1933-1957 on atomic physics and human knowledge*. Ox Bow Press.
- Borgatti, S. P. (2002). *Netdraw Network Visualization* [programvare]. Analytic Technologies.

Borgatti, S. & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432–445.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428>

Borgatti, S. P., Everett, M. G. & Freeman, L. C. (2002). *UCINET for Windows: Software for social network analysis* [programvare]. Analytic Technologies.

Borgatti, S. P., Everett, M. G. & Johnson, J. C. (2018). *Analyzing social networks* (2. utg.). SAGE.

Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. T. & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323(5916), 892–895.

<https://doi.org/10.1126/science.1165821>

Bryant, D. A., Wong, Y. L. & Adames, A. (2020). How middle leaders support in-service teachers' on-site professional learning. *International Journal of Educational Research*, 100, Artikkel 101530.

<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101530>

Carpenter, M.A, Li, M. & Jiang, H. (2012): Social network research in organizational contexts: A systematic review of methodological issues and choices.

Journal of Management, 38(4), 1328–1361. <https://doi->

[org.ezproxy.oslomet.no/10.1177/0149206312440119](https://doi-)

Carrington, P. J., Scott, J. & Wasserman, S. (2005). *Models and methods in social network analysis*. Cambridge University Press.

Carrington, P. J. & Scott, J (2011). Introduction. I: Scott, J. & Carrington, P. J. (Red.), *The SAGE handbook of social network analysis* (s. 1–8). SAGE

Catania, A. C. (2013). *Learning* (5. utg.). Sloan Publishing.

- Centola, D. (2018). *How behavior spreads: The science of complex contagions*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc7758p.5>
- Cooper, J. O., Heron, T. E. & Heward, W. L. (2014). *Applied behavior analysis: Pearson new international edition* (2.utg). Pearson.
- Cozby, P. C. & Bates, S. C. (2015). *Methods in behavioral research* (12. utg.). McGraw-Hill International Edition.
- Creswell, J. W. & Creswell, D. J. (2011): *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6. utg.). SAGE Publications.
- Cronin, B., Perra, N., Rocha, L. E. C., Zhu, Z., Pallotti, F., Gorgoni, S., Conaldi, G. & De Vita, R. (2021). Ethical implications of network data in business and management settings. *Social Networks*, 67, 29–40.
<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.09.001>
- Cross, R., Baker, W. & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? *Sloan Management Review*, 44(4), 51–57.
https://www.researchgate.net/publication/40966369_What_creates_energy_in_organizations
- Cummings, J. & Cross, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks*, 25, 197–210.
[https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(02\)00049-7](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(02)00049-7)
- D'Angelo, A. & Ryan, L. (2021). The presentation of the networked self: Ethics and epistemology in social network analysis. *Social Networks*, 67, 20–28.
<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2019.06.002>
- Daly, A. J. & Finnigan, K. S. (2011): The ebb and flow of social network ties between district leaders under high-stakes accountability. *American Educational*

Research Journal, 48(1), 39–79.

<https://doi.org/10.3102/0002831210368990>

Endresen, A. & Moe, S. (2012). Arbeidsmiljøet blant NAV-ansatte sett i et sosial kapital perspektiv. *Søkelys på arbeidslivet*, 29(1-2), 3–20. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.18261/ISSN1504-7989-2012-01-02-01>

Fernández-Mesa, A., Clarke, R., García-Granero, A., Herrera, J. & Jansen, J. J. P. (2023). Knowledge network structure and middle management involvement as determinants of TMT members' ambidexterity: A multilevel analysis. *Long Range Planning*, 56(3), Artikkel 102318. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102318>

Ghinoi, S. & Di Toma, P. (2022). Managers' brokerage for business model innovation: A case study. *Creativity and Innovation Management*, 31(4), 614–635. <https://doi.org/10.1111/caim.12523>

Glaser, L., Fourné, S. P. L. & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305–327. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9633-5>

Gogaladze, A., Raes, N., Biesmeijer, J. C., Ionescu, C., Pavel, A.-B., Son, M. O., Gozak, N., Anistratenko, V. V. & Wesselingh, F. P. (2020). Social network analysis and the implications for Pontocaspian biodiversity conservation in Romania and Ukraine: A comparative study. *PLOS ONE*, 15(10), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0221833>

Grant, L. & Evans, A. N. (1994). *Principles of behavior analysis*. Harper Collins College.

- Haj-Younes, J. Strømme, E. M., Iglund, J., Kumar, B., Abildsnes, E., Hasha, W. & Esperanza, D. (2020). Changes in self-rated health and quality of life among Syrian refugees migrating to Norway: a prospective longitudinal study. *International Journal for Equity in Health*, 19(1), 1–9.
<https://doi.org/10.1186/s12939-020-01300-6>
- Hanneman, R. & Riddle, M. (2005): *Introduction to social network methods*. University of California.
- Harasemiw, O., Newall, N., Mackenzie, C. S., Shooshtari, S. & Menec, V. (2019). Is the association between social network types, depressive symptoms and life satisfaction mediated by the perceived availability of social support? A cross-sectional analysis using the Canadian longitudinal study on aging. *Aging and Mental Health*, 23(10), 1413–1422.
<https://doi.org/10.1080/13607863.2018.1495176>
- Johanson, J. E. (2000). Formal structure and intra-organisational networks. An analysis in a combined social and health organisation in Finland. *Scandinavian Journal of Management*, 16(3), 249–267.
[https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(99\)00027-5](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(99)00027-5)
- Kazdin, A. E. (1975). The impact of applied behavior analysis on diverse areas of research. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 8(2), 213–229.
<https://doi.org/10.1901%2Fjaba.1975.8-213>
- Kindler, M. (2021). Networking in contexts: Qualitative social network analysis' insights into migration processes. *Global Networks*, 21(3), 513–528.
<https://doi.org/10.1111/glob.12310>
- Kratzer, J., Leenders, R. T. A. J. & Van Engelen, J. M. L. (2010). The social network among engineering design teams and their creativity: A case study among

teams in two product development programs. *International Journal of Project Management*, 28(5), 428–436.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.007>

Malott, R. W. (1989). The achievement of evasive goals: Control by rules describing contingencies that are not direct acting. I: S. C. Hayes (Red.), *Rule-governed behavior: Cognition, contingencies, and instructional control* (s. 269–322). Plenum.

Marin, A. & Wellman, B. (2011). Social network analysis: An introduction. I: J. Scott & P. J. Carrington (Red.), *The SAGE handbook of social network analysis* (s. 11–25). SAGE

Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A. & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18(143), Artikkel 143.

<https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>

Mørch, T.-W. (2010). Betragtninger om etikk. I: Eikeseth, S. & Svartdal, F. (Red.), *Anvendt atferdsanalyse: Teori og praksis*. Gyldendal Akademisk forlag.

NAV. (2023, 22. oktober). *Om NAV. Korleis er NAV organisert?* Arbeids- og velferdsetaten. <https://www.nav.no/hva-er-nav/nn#organisering>

Nyholm, N., Halvorsen, I., Mygind, A., Christensen, U. & Kristiansen, M. (2018). Diversity in cancer care: exploring social categories in encounters between healthcare professionals and breast cancer patients. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 32(3), 1108–1117.

<https://doi.org/10.1111/scs.12556>

OsloMet (2023, 16. juni). *Lagre og behandle data i bachelor- og masteroppgaver*.

<https://student.oslomet.no/lagre-og-behandle-data-i-studieoppgaver>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann T. C., & Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2020). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:m71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Pappas, J. M., Flaherty, K. E. & Wooldridge, B. (2004). Tapping into hospital champions - Strategic middle managers. *Health Care Management Review*, 29(1), 8–16. <https://doi.org/10.1097/00004010-200401000-00003>

Pierce, D. W. & Cheney, C. D. (2017). *Behavior analysis and learning: A biobehavioral approach* (6.utg). Routledge.

Pollack, J. & Matous, P. (2019). Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project Management*, 37(3), 473–484. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.005>

Ree, G. (2011). En atferdsanalytisk fortolkning av hukommelse. *Norsk Tidsskrift for Atferdsanalyse*, 38(2), 165–167.

Ree, G. & Sandaker, I. (2016). Seleksjon på forskjellige nivåer av organisert kompleksitet. *Norsk Tidsskrift for Atferdsanalyse*, 43(1), 3–9.

Redaksjonen for norsk APA-stil. (2023). *Norsk APA-manual: En nasjonal standard for norskspråklig APA-stil basert på APA 7th* (Versjon 1.9). Sikt.

Sandaker, I. (2006). How should behavior analysis interact effectively with the social sciences? *Behavior and Social Issues*, *15*(1), 81–91.

<https://doi.org/10.5210/bsi.v15i1.346>

Sandaker, I. (2010). Et seleksjonsperspektiv på atferdsendring og læring i systemer. I: S. Eikeseth & F. Svartdal (Red.), *Anvendt atferdsanalyse. Teori og praksis* (2. utg., s. 470–485). Gyldendal Akademisk.

Sandaker, I., Andersen, B. & Ree, G. (2014). Byråkrati, variasjon og læring. *Norsk Tidsskrift for Atferdsanalyse*, *41*(1), 33–43.

<http://www.nta.atferd.no/getFile.ashx?IdFile=1144>

Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.

Schlinger, H. & Blakely, E. (1987). Function-altering effects of contingency-specifying stimuli. *The Behavior Analyst*, *10*(1), s. 41–

45. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/BF03392405>

Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science*, *213*(4507), 501–504.

<https://doi.org/10.1126/science.7244649>

Skinner, B. F. (1984). An operant analysis of problem solving. *Behavioral and Brain Science*, *7*(4), 583–613.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1017/S0140525X00027412>

Snow, C. P. (1959). *The two cultures and the scientific revolution*. Cambridge University Press.

Tubaro, P. (2021). Whose results are these anyway? Reciprocity and the ethics of “giving back” after social network research. *Social Networks*, *67*, 65–73.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socnet.2019.10.003>

UiO (2016, 2. mai/2020, 7. februar). *Teknisk systembeskrivelse for Nettskjema*.

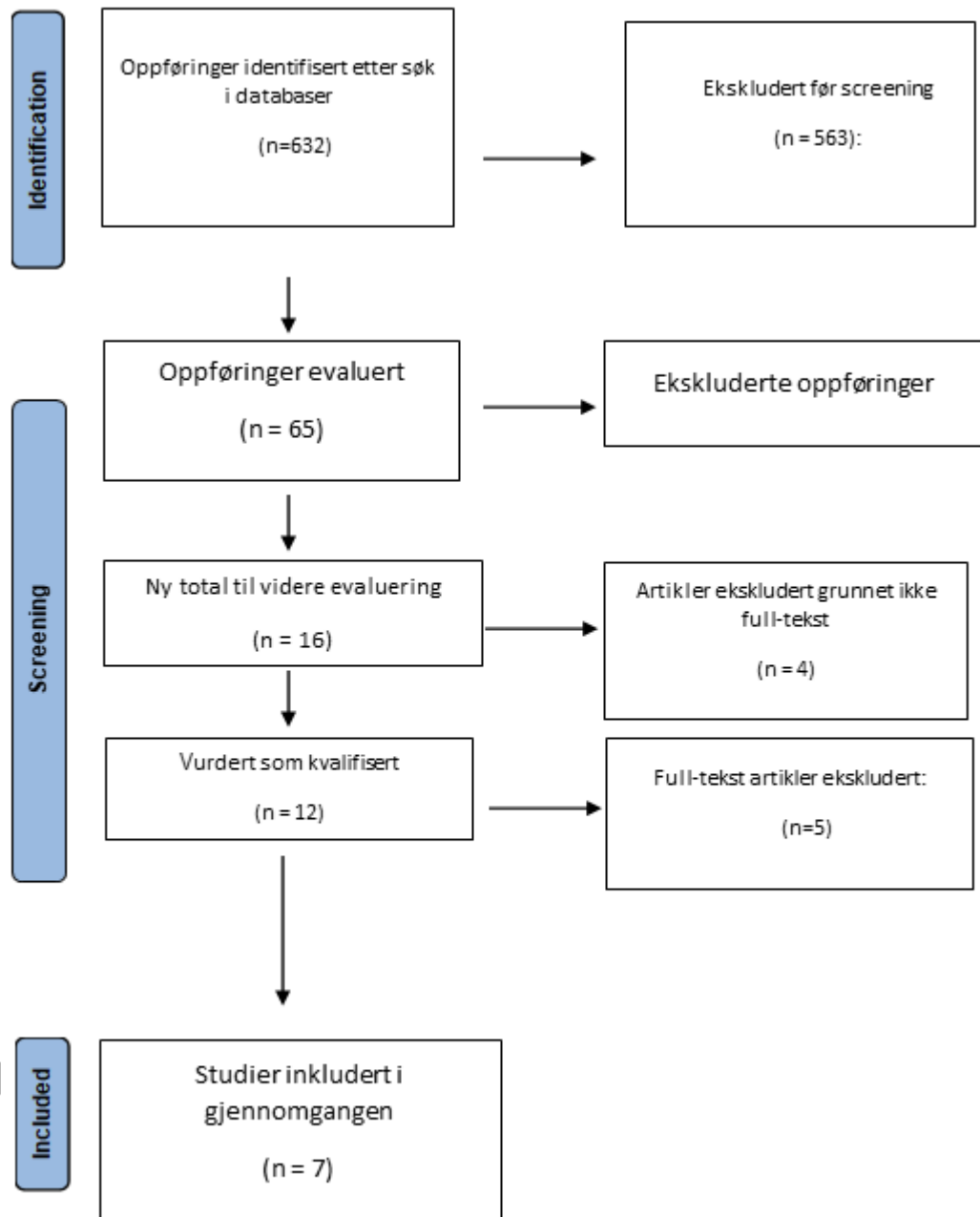
Universitetet i Oslo. <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/mer-om/systembeskrivelse/>

Williams, E., Bremner-Harrison, S., Hall, C. & Carter, A. (2020). Understanding temporal social dynamics in zoo animal management: An elephant case study. *Animals*, 10(5), Artikkel 882. <https://doi.org/10.3390/ani10050882>

Wilson, D. S., Hayes, S. C., Biglan, A. & Embry, D. D. (2014). Evolving the future: Toward a science of intentional change. *Behavioral and Brain Sciences*, 37(4), 395–416. <https://doi.org/10.1017/S0140525X13001593>

Wilson, E. O. (1998). *Consilience: The unity of knowledge*. Knopf.

Woolridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>

Figur 1*Flytskjema over scoping review*

Tabell 1

Sammendrag: Utvalgte artikler etter scoping review om SNA og mellomledelse

Forfatter	Land og kontekst	Formål	Nettverksanalyse og -mål	Resultat
Fernández-Mesa et al, 2023	Toppledere ved 20 sykehus, Spania	Hvordan mellomlederens involvering i beslutningstaking påvirker toppledere å balansere <i>exploration–exploitation</i> paradokset.	Mixed methods; dybdeintervju og multilevel analyse av ledernetverket. Ucinet 6. <i>Density</i> , sentralitet	Mellomledere kritisk link mellom beslutningstaking hos toppledelsen, og kjernevirksomheten. Således støttefunksjon for toppledelsens evne til å balansere paradokset.
Ghinoi & Di Toma, 2022	Pleie- og omsorgstjenester. Italia	Mellomleders meklerrolle med sikte på BMI* (<i>business model innovation</i>).	Empirisk case studie; online spørreundersøkelse. SNA; <i>Brokerage analysis</i> . Ucinet 6. Tetthet, sentralitet.	Mellomledere sammenkobler ulike ledelsesgrupper i ulike nettverk. Variasjon fremkommer mellom grupper av mellomledere.
Bentley, 2021	Europeisk vitenskapelig megaprojekt	Hvordan sosial struktur påvirker samarbeid, beslutningstaking og måloppnåelse.	SNA; <i>Brokerage analysis</i> . Tetthet, sentralitet, fragmentering.	Ineffektivitet blant ansatte er linket til overflødige roller i mellomledelsen; økt byråkratiske byrder og kostnader. SNA avslørte tett beslutningstaking-gruppe som kun i en liten grad er sammenkoblet med tekniske ekspert-grupper via hierarkiet.

Forfatter	Land og kontekst	Formål	Nettverksanalyse og -mål	Resultat
Bryant et al, 2020	IB-School, Kina	Hvordan mellomledere fungerer som støtte for kjernevirksomheten.	Mixed methods; kvalitativt intervju og SNA; Ucinet 6. <i>Ties.</i>	Mellomledere støtter opp under lærernes <i>empowerment</i> og <i>teambuilding</i> , som forklares med mellomledernes rolle/funksjon.
Glaser et al, 2015	Multinasjonal organisasjon, transporttjenester. Hovedkvarter i Nederland.	Hvordan og hvorfor hierarkiske ulikheter påvirker lederes innovative kapasitet til fornyelse i deres enheter.	Mixed methods. Feltstudie, spørreskjema. Analyser av <i>multisource-</i> og <i>multilevel</i> data. <i>Ties.</i>	Nettverk med tette bånd av mellom- og toppledere fremmer initiativtaking og implementering av strategisk fornyelse i enhetene.
Pappas et al, 2004	Helsesektor, Catholic church hospital USA	Hvordan sosial struktur og mellomleders strategiske atferd legger føringer for beslutningstaking og organisasjonsendring.	Mixed methods. Intervju, spørreskjema. Sentralitet.	Signifikant relasjon mellom sentralitet og strategisk påvirkning ovenfor øvrig ledelse Strategisk innflytelse henger sammen med mellomledernes sosiale posisjon.
Johanson, 2000	Helse- og sosialsektor, Finland	Hvordan formelle posisjoner påvirker sosiale interaksjonsmønstre.	Mixed methods. intervju, spørreskjema Analyse av samarbeid, råd og vennskap. <i>Connectivity, distance.</i>	Formell organisering påvirker interaksjonsmønstre og relasjoner. Mellomleder-rollen fungerer som buffer mellom toppledelse og kjernevirksomhet.

Tabell 2

Samlet oversikt over indegree-sentralitet og strukturell posisjon blant mellomlederne i forhold til andre noder

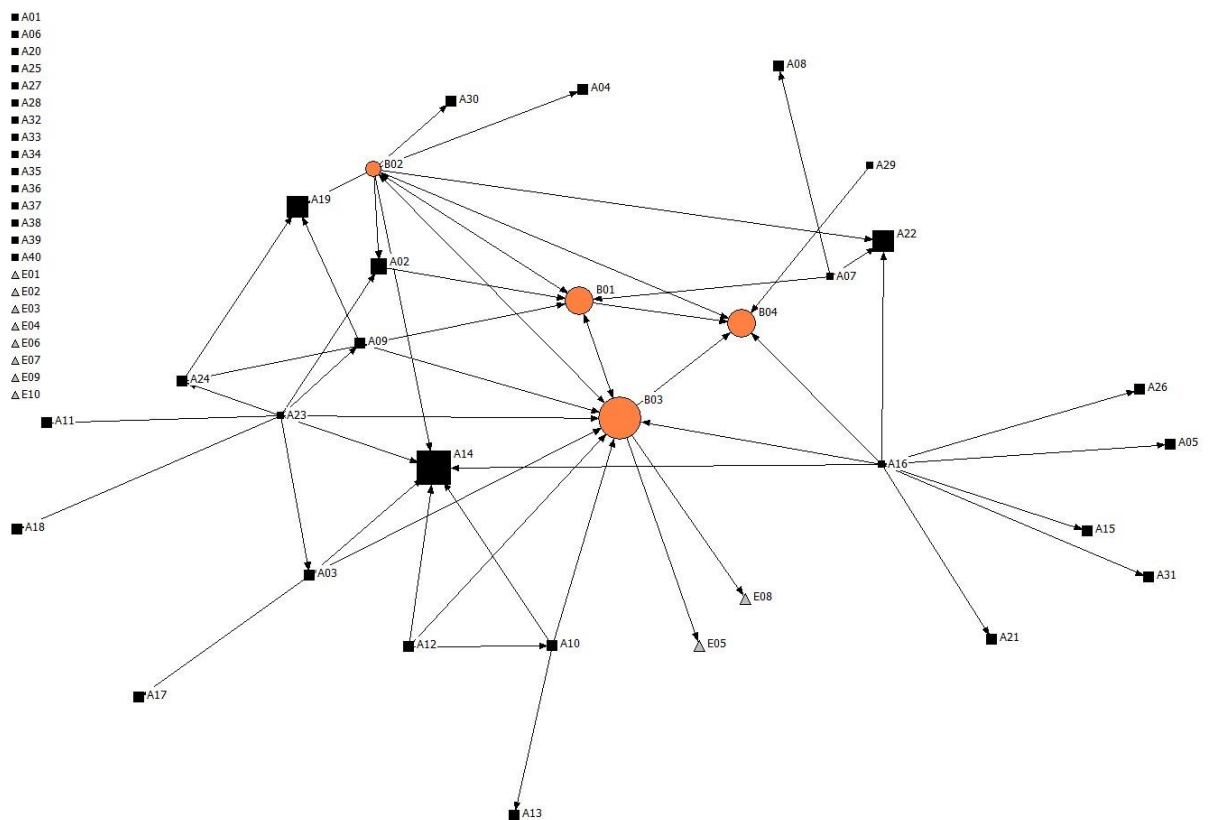
	SNA1		SNA2		SNA3		SNA4	
	Indegree-sentralitet	Strukturell posisjon i forhold til andre noder <i>n</i> = 41	Indegree-sentralitet	Strukturell posisjon i forhold til andre noder <i>n</i> = 26	Indegree-sentralitet	Strukturell posisjon i forhold til andre noder <i>n</i> = 30	Indegree-sentralitet	Strukturell posisjon i forhold til andre noder <i>n</i> = 27
B01	3.000	6	5.000	2	5.000	3	5.000	3
B02	1.000	8	3.000	4	3.000	4	2.000	5
B03	9.000	1	7.000	1	7.000	1	8.000	1
B04	5.000	4	5.000	2	5.000	3	5.000	3

Merknad. Tabellen viser mellomledernes (B01, B02, B03 og B04) *indegree*-sentralitet ved hvert nettverk (SNA1, SNA2, SNA3 og SNA4).

Strukturell posisjon beskriver rangering i nettverket i forhold til de andre nodene; 1 = første plass, 8 = åttende plass osv. *n* = *x* tilsvarer antall noder fordelt per nettverk. Mellomledernes plassering kan være delt med andre noder. Det vises til teksten hvordan de andre nodenes indegree-sentralitetsskåre var per nettverk.

Figur 2

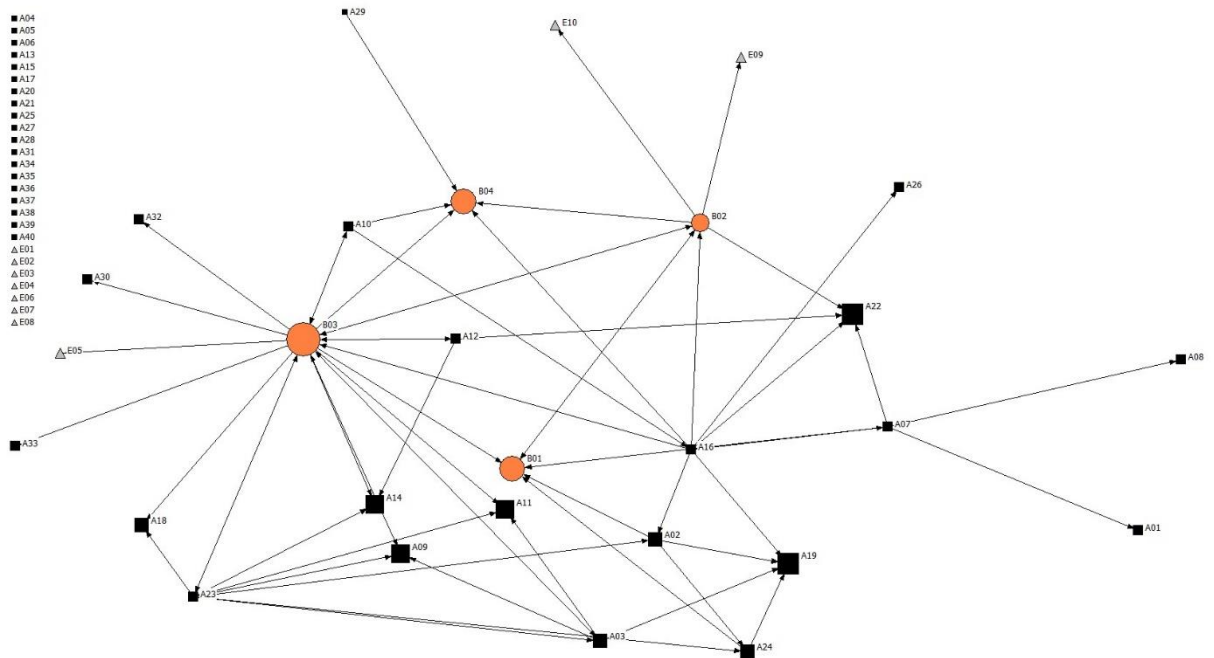
Nettverkskart over råd og støtte knyttet til faglige problemstillinger



Merknad. Oransje sirkel = leder og mellomledere, sort kvadrat = veiledere og medarbeidere, grå triangel = eksterne aktører. Pilspisser indikerer retning. Antall pilspisser i retning en node tilsvarer *indegree*-sentralitetsskåre til noden. Jo større størrelse på en nodes form, jo høyere *indegree*-sentralitet sammenlignet med resterende noder. Isolater plassert øvre venstre hjørne er noder som i dette nettverket har 0 i *indegree*-sentralitetsskåre.

Figur 3

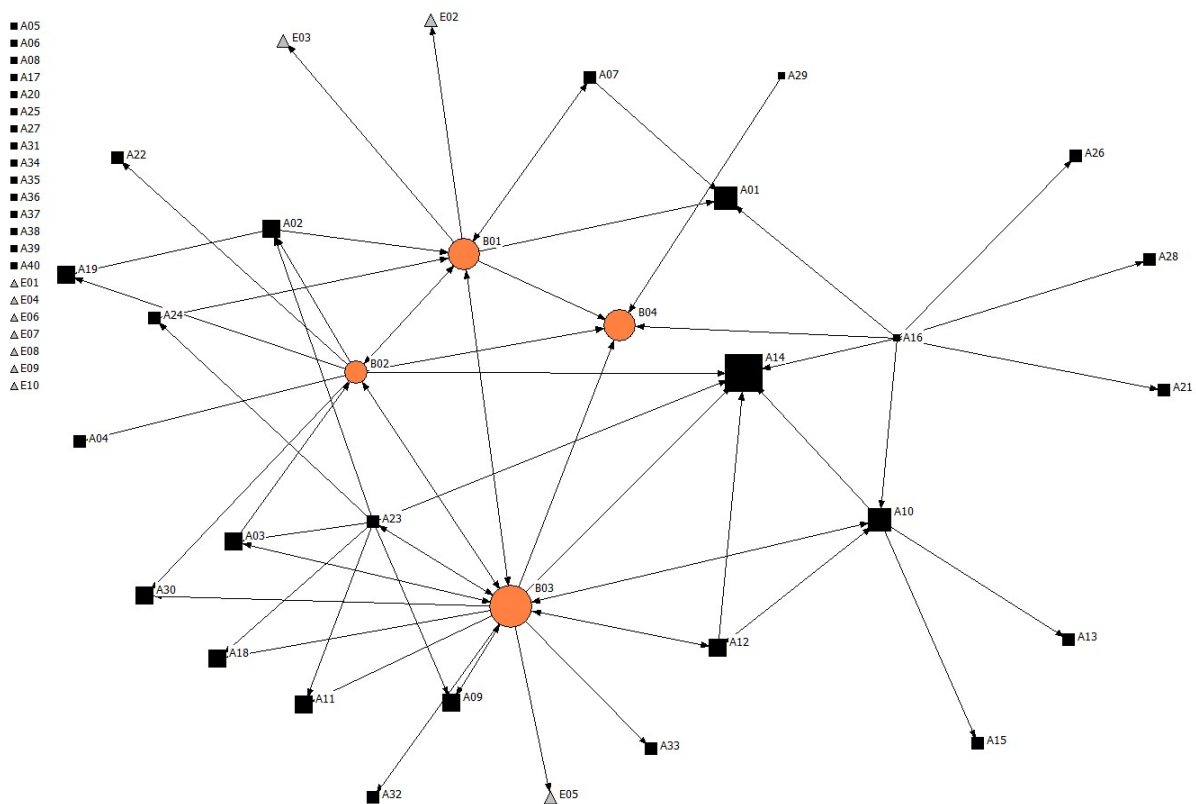
Nettverkskart over informasjonsdeling relevant for arbeidshverdagen



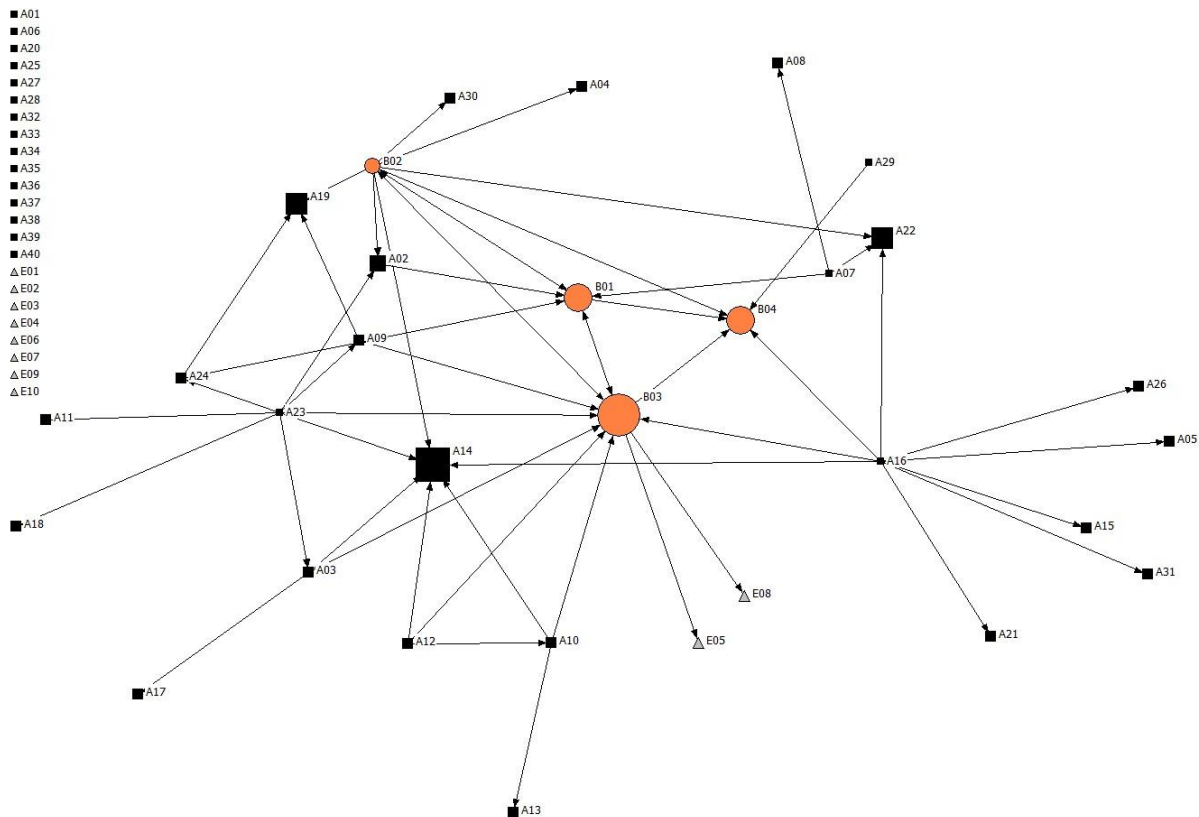
Merknad. Oransje sirkel = leder og mellomledere, sort kvadrat = veiledere og medarbeidere, grå triangel = eksterne aktører. Pilspisser indikerer retning. Antall pilspisser i retning en node tilsvarer *indegree*-sentralitetsskåre til noden. Jo større størrelse på en nodes form, jo høyere *indegree*-sentralitet sammenlignet med resterende noder. Isolater plassert øvre venstre hjørne er noder som i dette nettverket har 0 i *indegree*-sentralitetsskåre.

Figur 4

Nettverkskart over interaksjon ved opplevelse av utfordringer i egen arbeidshverdag



Merknad. Oransje sirkel = leder og mellomledere, sort kvadrat = veiledere og medarbeidere, grå triangel = eksterne aktører. Pilspisser indikerer retning. Antall pilspisser i retning en node tilsvarer *indegree*-sentralitetsskåre til noden. Jo større størrelse på en nodes form, jo høyere *indegree*-sentralitet sammenlignet med resterende noder. Isolater plassert øvre venstre hjørne er noder som i dette nettverket har 0 i *indegree*-sentralitetsskåre.

Figur 5*Nettverkskart over interaksjon ved innovasjon*

Merknad. Oransje sirkel = leder og mellomledere, sort kvadrat = veiledere og medarbeidere, grå triangel = eksterne aktører. Pilspisser indikerer retning. Antall pilspisser i retning en node tilsvarer *indegree*-sentralitetsskåre til noden. Jo større størrelse på en nodes form, jo høyere *indegree*-sentralitet sammenlignet med resterende noder. Isolater plassert øvre venstre hjørne er noder som i dette nettverket har 0 i *indegree*-sentralitetsskåre.

Vedlegg A1

Opprinnelig vurdering fra Sikt

03.09.2023, 14:48

Meldeskjema for behandling av personopplysninger


[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
712824	Standard	17.03.2023

Tittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for helsevitenskap / Institutt for atferdsvitenskap

Prosjektansvarlig

Fabio Bento

Student

Catrine Haugen Evensen

Prosjektperiode

20.03.2023 - 15.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

LOVLIG GRUNNLAG - TREDJEPERSON

Under datainnsamlingen kan det fremkomme alminnelige personopplysninger (som ansiennitet, kjønn, alder og stillingsprosent) om tredjepersoner. Dette vil være interne/eksterne kolleger og eksterne samarbeidsparter ved valgt NAV-kontor. Behandlingen av disse personopplysningene er nødvendig for allmenhetens interesse (forskning), jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 e), jf. personopplysningsloven § 8. Formålet med studien er videre å kartlegge uformell struktur (interaksjon, uformelle relasjoner) som kan bidra til å belyse informasjonsflyt og samarbeid innad eller på tvers av hierarki nivå/struktur. Vi anser at dette potensielt vil kunne ha høy samfunnsnytte. Prosjektet gjør nødvendige tiltak for å ivareta de registrertes rettigheter og friheter, jf. art. 89 nr. 1. I vår vurdering har vi lagt vekt på at:

- opplysningene kun brukes til prosjektet, ikke andre formål
- det bare samlers inn opplysninger som er nødvendig for formålet
- det kun registreres alminnelige personopplysninger
- omfanget personopplysninger er relativt lite
- de registrerte får god informasjon om behandlingen og sine rettigheter
- de registrerte kan protestere mot behandlingen (reservasjon)
- kun prosjektmedarbeidere har tilgang til opplysningene
- personopplysninger anonymiseres fortløpende
- varigheten for behandling av personopplysninger er relativt kort

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettsparreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet

<https://webklient.sikt.no/sikt/foe-c782-8fed-aa86-29e44454e55/vurdering/0>

1/2

Vedlegg A2

Oppdatert vurdering fra Sikt

01.04.2023, 14:45

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
712824	Standard	27.04.2023

Tittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for helsevitenskap / Institutt for atferdsvitenskap

Prosjektansvarlig

Fabio Bento

Student

Caltrine Haugen Evensen

Prosjektperiode

20.03.2023 - 15.11.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.11.2023.

[Meldeskjema](#)**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

LOVLIG GRUNNLAG - TREDJEPERSON

Under datainnsamlingen kan det fremkomme alminnelige personopplysninger (navn) om tredjepersoner. Dette vil være interne/eksterne kolleger og eksterne samarbeidspartner ved valgt NAV-kontor. Behandlingen av disse personopplysningene er nødvendig for allmennhetens interesse (forskning), jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 e), jf. personopplysningsloven § 8. Formålet med studien er videre å kartlegge uformell struktur (interaksjon, uformelle relasjoner) som kan bidra til å belyse informasjonsflyt og samarbeid innad eller på tvers av hierarki nivå/struktur. Vi anser at dette potensielt vil kunne ha høy samfunnsnytte. Prosjektet gjør nødvendige tiltak for å ivareta de registrertes rettigheter og friheter, jf. art. 89 nr. 1. I vår vurdering har vi lagt vekt på at:

- opplysningene kun brukes til prosjektet, ikke andre formål
- det bare samles inn opplysninger som er nødvendig for formålet
- det kun registreres alminnelige personopplysninger
- omfanget personopplysninger er relativt lite
- de registrerte får god informasjon om behandlingen og sine rettigheter
- de registrerte kan protestere mot behandlingen (reservasjon)
- kun prosjektmedarbeidere har tilgang til opplysningene
- personopplysninger anonymiseres fortløpende
- varigheten for behandling av personopplysninger er relativt kort

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettsparreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

<https://meldeskjema.sikt.no/foi/foi-712-8e4-aa95-29ab-815-655/vurdering>

Vedlegg B

Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Sosial nettverksanalyse: kommunikasjon og samhandling blant ansatte på NAV-kontor»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse kommunikasjon og samhandling ved en kjernevirksomhet i NAV. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er knyttet til gjennomføring av mastergrad i Atferdsvitenskap, hvor jeg skriver oppgave om sosiale nettverk – interaksjon, kommunikasjon og samarbeid/samhandling – knyttet til arbeidshverdagen ved NAV-kontor. Som en del av prosjektet har jeg utarbeidet en spørreundersøkelse som ønskes sendes til ledere og medarbeidere tilknyttet samme NAV-kontor. Av masteroppgavens omfang, vil det kun være ett Nav-kontor som inviteres som deltakere til undersøkelsen. Resultatene vil kunne bidra til å belyse forhold i arbeidshverdagen som har betydning for informasjonsflyt, interaksjon og samhandling – noe som er av interesse på forskningsfeltet om lærende organisasjoner, inkludert Nav (Schiffoe et. al., 2022; Sandaker, Andersen & Ree, 2014).

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Aktuelle deltakere for prosjektet vil være alle personer som tilhører samme NAV-kontor/NAV-enhet, både ledere og medarbeidere. Jeg har nylig tatt kontakt med leder ved deres NAV-kontor, som har svart positivt om at deres kontor kan inviteres som deltakere. Du får spørsmål om å delta fordi du jobber ved dette NAV-kontoret. Forespørsel om deltakelse blir også sendt dine arbeidskollegaer som jobber ved samme kontor.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet vil innebære å svare individuelt på et elektronisk spørreskjema. Spørreskjemaet vil ta ca. 10-15 minutter å besvare, og medføre ikke noe merarbeid for deg i etterkant. Spørsmålene vil omhandle aktører/personer du kommuniserer og samarbeider med i din arbeidshverdag, men ikke sensitiv informasjon. Dine svar blir registrert elektronisk. Data som samles inn, vil behandles etter standard prosedyrer iht. Sikt. Både Nav-kontoret og deltakere vil anonymiseres fortløpende, og ikke være gjenkjennbare i studien.

Det er frivillig å delta

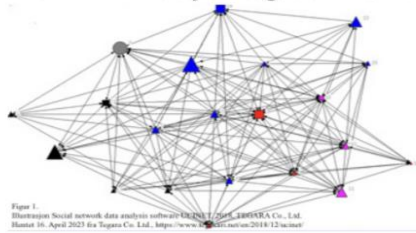
Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen, arbeidsgiver eller andre kollegiale forhold.

Vedlegg C

Spørreskjema



Kommunikasjon og samhandling blant ansatte på Nav-kontor



Tusen takk for at du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen om kommunikasjon og samhandling i arbeidshverdagen! Din deltakelse bidrar til å danne et mønster over interaksjon, som vil bli visualisert omtrent slik som Figur1. Jo flere som svarer, jo mer sannsynlig er det at det endelige mønsteret gir et mest mulig riktig bilde.

Det vil ta omkring 10 minutter å besvare de 15 spørsmålene i undersøkelsen.

E-postadresse

DEL 1 - Din rolle ved NAV-kontoret

1. Stilling/rollefunksjon

- Leder
- Veileder, saksbehandler
- Rådgiver
- Markedskontakt
- Merkantil
- Jobbspesialist
- Annet

1a. Beskriv ledernivå/lederfunksjon i fritekst

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Leder» er valgt i spørsmålet «1. Stilling/rollefunksjon»

1b. Beskriv fagområde i fritekst

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Veileder, saksbehandler eller Rådgiver» er valgt i spørsmålet «1. Stilling/rollefunksjon»

1c. Annet: beskriv i fritekst

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «1. Stilling/rollefunksjon»

2. Avdeling

Avdeling eller arbeidsgruppe du er tilknyttet.

3. Din kontorløsning

Det er mulig å oppgi flere alternativer.

- Hjemmekontor/hybrid arbeidshverdag
- Enekontor/cellekontor
- Egen plass i åpent kontorlandskap/ABW (fast eller delt)
- Teamkontor/grupperom



Veksler mellom avdelinger og bygg tilknyttet vår enhet
Annet fjernarbeid/arbeidssted utenfor virksomhetens adresse

DEL 2: Ditt sosiale nettverk som NAV-ansatt

Du får nå fire spørsmål hvor du skal navngi 0-10 personer som er viktige for deg når det gjelder samhandling og kommunikasjon i arbeidshverdagen. Det skal ikke oppgis navn som er underlagt din taushetsplikt i NAV, for eksempel bruker/tjenestemottaker.

Skriv for- og etternavn, og merk av om personen er intern eller ekstern ved å skrive "I" eller "E" ved siden av navnet.

Intern: ansatt ved samme lokalkontor som deg.

Ekstern: ikke ansatt ved samme lokalkontor som deg.

Eksempel:

- Ola Bil (I)
- Stein Ras (I)
- Kari Nordmann (E)

...

5. Ved behov for å drøfte faglige problemstillinger - hvem kommuniserer du med?

Oppgi 0 - 10 personer (for- og etternavn), samt om personen er intern (I) eller ekstern (E).

6. Ved behov for informasjon angående rutiner og retningslinjer - hvem kommuniserer du med?

Oppgi 0 - 10 personer (for- og etternavn), samt om personen er intern (I) eller ekstern (E).

7. Ved ideer/forslag til videreutvikling* i arbeidshverdagen - hvem kommuniserer du med?

Videreutvikling* kan her forstås for eksempel som innovasjon/nytenking (en prosjektidè eller nytt kurs); bedre intern arbeidsflyt; dele tips og råd fra egne erfaringer.

Oppgi 0 - 10 personer (for- og etternavn), samt om personen er intern (I) eller ekstern (E).

8. Ved behov for å snakke om hendelser som medfører stress og bekymring - hvem kommuniserer du med?

Oppgi 0 - 10 personer (for- og etternavn), samt om personen er intern (I) eller ekstern (E).

DEL 3: Kommunikasjon med andre samhandlingsaktører

9. Hvor ofte kommuniserer du med andre for å utføre dine arbeidsoppgaver?

Dette kan være medarbeidere og ledere der du jobber, eller aktører utenfor ditt arbeidssted. Velg det svaret som passer best.

- Minst en gang daglig
- Omtrent fire ganger i uken
- Omtrent to ganger i uken
- Under to ganger i uken

10. Hvilke aktører samhandler* du med grunnet din stilling, og hvor ofte?

Samhandler*: aktører du rapporterer til, trenger opplysninger fra eller på andre måter samarbeider med som ledd i å utføre dine arbeidsoppgaver.

Alle radene er forhåndsvalgt "Ikke aktuell i mitt arbeid". Juster de aktørene du direkte samhandler med; enten i form av samtaler, samarbeidsmøter, drøfting - eller tidsbruk for forberedelse, rapportering eller



saksbehandling til den aktøren.

Arbeidssøkere/brukere

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Arbeidsgivere

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

ARK, IA, NAV Hjelpemiddelsentral etc.

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Behandlere, behandlingstilbud

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Direktører stat og kommune

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke



Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Mellomledere/avdelingsledere i stat/kommune

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Ledere ved vårt kontor

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Medarbeidere ved vårt kontor

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Konsulenter i kommunale tjenester

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Konsulenter/veiledere ved eksterne tiltaksbedrifter

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken



Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Rådgivende instanser i NAV

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Verneombud, tillitsvalgt, fagforening

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

Videregående, opplæringskontor, universitet

Minst en gang om dagen
To til fire ganger i uken
Omtrent en gang i uken
Omtrent annenhver uke
Omtrent en gang i måneden
Mindre enn en gang i måneden
Ikke aktuell i mitt arbeid

DEL 4 - Bakgrunnsinformasjon**11. Alder**

Yngre enn 20 år
20 - 29 år
30 - 39 år
40 - 49 år
50 - 59 år
60 - 69 år
Eldre enn 69 år

12. Kjønn



- Kvinne
- Mann
- Annet
- Ønsker ikke å svare

13. Utdanning

14. Hvor lenge har du jobbet i NAV?

- Mindre enn 1 år
- 1 - 3 år
- 3 - 5 år
- 5 - 10 år
- 10 - 15 år
- Mer enn 15 år

15. Stillingsprosent

Hvilken stillingsprosent er du ansatt i?

- 100 %
- Deltid, 50 % eller mer
- Deltid, mindre enn 50 %

Vedlegg D

Referansenummer ROS-analyse: 20/10901-140