



## Rapport

# Kunnskap om gjennomføringen av samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende legetjenester

Arbeids- og velferdsdirektoratet

November 2023

Kunnskap om gjennomføringen av samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende legetjenester  
Kunnskap om gjennomføringen av samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende legetjenester

Oppdragsnavn	<b>Kunnskap om gjennomføringen av samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende legetjenester</b>
Prosjekt nr.	<b>FoU 2023 01</b>
Eier	<b>Arbeids- og velferdsdirektoratet</b>
Dokumenttype	<b>Sluttrapport</b>
Dato	<b>01.12.2023</b>
Utgiver/ leverandør	<b>Rambøll Management Consulting og NORCE</b>
Forfattere	Tonje Fyhn (NORCE), Irene Larsen Øyeflaten (NORCE), Jon Martin Sjøvold (Rambøll) og Iris Maria Makridis (Rambøll)
Medforfattere	Peder Laumb Stampe (Rambøll)
Metoder	Kvalitative forskningsmetoder: intervjuer, observasjon og analyseworkshop. Det er ikke benyttet registerdata fra NAV.

Rambøll  
Harbitzalléen 5  
Postboks 427 Skøyen  
0213 Oslo  
  
T +47 22 51 80 00  
<https://no.ramboll.com>

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
1. Innledning	5
2. Bakgrunn	5
3. Samtalepakken om bruk av rådgivende lege i brukersaker	6
4. Oppdragets problemstillinger	7
5. Relevant teori	9
6. Metodisk tilnærming	11
7. Hovedfunn	13
7.1 Overordnede funn	13
7.2 Forberedelser og roller	14
7.3 Gjennomføring	15
7.4 Form og innhold	19
7.5 Tidsbruk	21
7.6 Variasjon i mottakelse og bruk av samtalepakken	22
7.7 Alternative tilnærminger for å sikre praktisering i tråd med retningslinjene	23
7.8 Anbefalinger til fremtidig bruk av samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende legetjenester	24
7.9 Samtalepakker som virkemiddel i NAV for å øke kjennskap, evne og vilje til å endre atferd blant NAVs ansatte	25
7.9.1 <i>Forutsetninger for at samtalepakken skal fungere som et godt verktøy</i>	26
8. Drøfting av resultater	29
8.1 Avsluttende kommentar	31
9. Oppsummering og anbefalinger	32
10. Referanseliste	34

## Sammenheng

### Bakgrunn for oppdraget

Våren 2022 ble retningslinjene «Den rådgivende legens rolle i forvaltning og saksbehandling i NAV» publisert på Navet. Retningslinjene er en presisering av «Rollebeskrivelse- oppgaver og innhold i den rådgivende legetjenesten i NAV» fra 2019. Selv om de nye retningslinjene var forankret i ledelsen i alle linjer, var det fortsatt ulike praksiser i bruk av retningslinjene. For å gjøre det enklere for NAV-kontor med å komme i gang med å bruke retningslinjene, utviklet Arbeids- og velferdsdirektoratet derfor en samtalepakke. Formålet er å styrke kunnskapen og tilbøyeligheten blant veilederne til å ta i bruk retningslinjene, og dermed sikre mer lik praksis på tvers i NAV. Samtalepakken består av fire komponenter: selve samtalepakken (en PowerPoint-presentasjon), to informasjonsskriv og en inspirasjonsvideo. Samtalepakken har blitt forankret og diskutert i direktørforum i arbeids- og tjenestelinja i NAV, en arena der fylkesdirektører drøfter viktige saker på tvers av fylkene.

### Problemstillinger og metode

Rambøll og NORCE fikk i oppdrag å vurdere om samtalepakken fungerer som virkemiddel for å øke kjennskapen og tilbøyeligheten til å ta i bruk de nye retningslinjene for rådgivende legetjenester. I tillegg innebar oppdraget å undersøke om samtalepakker generelt er et egnet virkemiddel i NAV for å øke kjennskapen og viljen til å endre atferd blant NAVs ansatte. Hoveddelen av oppdraget har bestått av å vurdere hvordan samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende leger har fungert. Det innebærer både organisering og bruk av samtalepakken, samt erfaringer og opplevd utbytte etter gjennomføringen. I tillegg har vi undersøkt om samtalepakker generelt er et egnet pedagogisk virkemiddel for lik praksis på tvers i NAV.

Oppdragets problemstillinger er undersøkt ved bruk av kvalitative metoder. Våren og høsten 2023 ble det utført dokumentgjennomgang, semistrukturerte individuelle intervjuer og gruppeintervjuer med møteleder, ROL og veiledere ved NAV-kontorene, observasjoner av gjennomføringen av samtalepakken, og en digital workshop med NAV-ansatte for å drøfte samtalepakker som virkemiddel i NAV. For å ivareta og bygge videre på erfaringer fra piloteringen av samtalepakken, ble det innledningsvis gjennomført intervjuer med møteleder og ROL fra tre pilotkontor fra pilotfylkene.

## **Overordnede resultater**

Overordnet opplevde de fleste NAV-kontorene samtalepakken som et godt verktøy for å få kjennskap til de nye retningslinjene for rådgivende legetjenester (ROL). Det gir en god anledning til å dele erfaringer og diskutere kontorets praksis knyttet til retningslinjene. Selve erfaringsdelingen trekkes av noen fram som det viktigste for utbyttet av å delta.

For veldig mange som ble intervjuet i denne studien var innholdet i samtalepakken kjent stoff. Hvorvidt samtalepakken bidrar til endring av adferd blant de ansatte, kommer ikke entydig fram gjennom intervjuer og observasjoner. Mange av veilederne opplever at de allerede jobbet i henhold til retningslinjene som samtalepakken tar for seg. Dette gjaldt hovedsakelig veiledere som hadde jobbet lenge i NAV og kan implisitt forstås dithen at de ikke følte noe behov for å endre egen praksis. Flere tok til orde for at nyansatte og andre med lite erfaring i å bruke ROL ville ha mest nytte av samtalepakken og etterlyste deltakelse fra andre ved kontoret som burde vært til stede. I tråd med dette ble innholdet i samtalepakken også vurdert å være svært godt egnet i opplæringen av nyansatte ved kontoret.

Basert på funn fra datainnsamlingen, fremstår det som svært hensiktsmessig at samtalepakken er utarbeidet av direktoratet og at det blir gjennomført nasjonalt. Når det gjelder innholdet i samtalepakken, er inntrykket at felles retningslinjer for bruk av ROL er viktig tematikk fordi det kan føre til lik praksis ved NAV-kontorene og dermed også likebehandling. Datagrunnlaget i oppdraget kan imidlertid ikke gi et entydig svar på om denne samtalepakken alene øker tilbøyeligheten blant NAV-veiledere til å ta i bruk de nye retningslinjene.

## **Forutsetninger og anbefalinger**

Oppdraget har undersøkt hvor vidt samtalepakker er et egnet virkemiddel i NAV for å øke kjennskap, evne og vilje til å endre atferd blant NAVs ansatte. Det er noen forutsetninger som må være til stede for at samtalepakker skal bidra til mer samordnet praksis: For det første er det viktig at den treffer et opplevd behov ved lokal-kontorene, enten basert på forslag fra kontorene selv, eller tilbakemeldinger på hvordan praksis fungerer i dag når det gjelder et gitt tema. I forlengelsen av dette er det en forutsetning for å lykkes med samtalepakkens hensikt at det er lokalt eierskap til tematikken, og at både møteleder og deltakere greier å knytte temaet til egen praksis, og egne antakelser og holdninger til det gitte temaet. For det tredje er det viktig at samtalen står i sentrum i gjennomføringen, på den måten at deltakerne får god tid til å diskutere

problemstillinger, erfaringer og egen praksis. En måte å tilrettelegge for dette på er at leder forbereder anonyme caser fra sitt eget kontor som utgangspunkt for diskusjon om nåværende og ønsket praksis. Til slutt er det en forutsetning for at samtalepakken skal fungere etter hensikten, at endringer man blir enige om følges opp av leder. Disse forutsetningene vil sannsynligvis virke fremmende eller hemmende for gjennomføring og utbytte. Det vil si at når de er til stede virker de fremmende, mens hvis de ikke er til stede kan de hemme samtalepakkens potensiale.

## 1. Innledning

I løpet av vinteren og våren 2022-23 har Arbeids- og velferdsdirektoratet utviklet og tilgjengeliggjort en samtalepakke om bruk av den rådgivende legetjenesten for NAV-kontorene. Målet med samtalepakken er å bidra til at bruk av den rådgivende legetjenesten gjøres mer likt på tvers av NAV-kontorene, og at bruken er tidlig og målrettet.

Rambøll og NORCE fikk i oppdrag å vurdere om samtalepakken fungerer som virkemiddel for å øke kjennskapen og beredskapen til å ta i bruk de nye retningslinjene for rådgivende legetjenester. I tillegg innebar oppdraget å undersøke om samtalepakke generelt er et egnet virkemiddel i NAV for å øke kjennskapen og beredskapen til å endre atferd blant NAVs ansatte.

Rapporten tar for seg bakgrunnen for oppdraget, beskriver samtalepakken, redegjør for oppdragets problemstillinger, introduserer relevant teori og redegjør for oppdragets metodiske tilnærming. Videre presenteres hovedfunn fra datainnsamlingen, etterfulgt av en drøfting av resultater og anbefalinger.

## 2. Bakgrunn

Enhetlig praksis og dokumentasjon knyttet til retningslinjene, vil sikre likebehandling og rettferdig saksbehandling. Jf. NAVs virksomhetsstrategi mot 2030, er ambisjonene blant annet at «alle skal få pengene de har krav på – enkelt og forutsigbart» og at «sammen finner vi løsninger med dem som trenger det mest».<sup>1</sup> Innenfor disse ambisjonene ligger det også mål om at saksbehandlingen skal være pålitelig og at de som trenger det skal få helhetlige løsninger som er tilpasset deres livssituasjon. Brukere av NAV har også, i henhold til forvaltningsloven og personvernforordningen, rett til innsyn i hvilke opplysninger NAV har registrert.<sup>2</sup> Dette gjelder også innsyn i rådgivende legers vurdering. Gjennom å benytte sitt trygdemedisinske skjønn, forankret i folketrygdens sykdomsbegrep, NAVs standarder og konsensus, bidrar de rådgivende legene til å sikre enhetlig praksis i etaten. Det kan også bidra til at sakens medisinske forhold blir bedre dokumentert, der dette er hensiktsmessig. Et annet aspekt er at saker dokumenteres på en måte som er lett forståelig for bruker, noe som igjen vil øke tillit til etaten.<sup>1</sup> Det å

<sup>1</sup> NAV.no «Strategi». URL: <https://www.nav.no/strategi>

<sup>2</sup> Datatilsynet.no URL: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/sporsmal-svar/helse-velferd/hvilke-rettigheter-har-man-som-registrert-hos-nav/>

sikre enhetlig praksis i etaten, gi rettferdig saksbehandling og likebehandling etter regelverk, er grunnleggende i all offentlig tjenesteyting og god forvaltningsskikk. Det er veilederen selv som vurderer om det er behov for bistand fra rådgivende lege i den enkelte sak.

Rådgivende leger er en viktig, knapp og etterspurt ressurs og det er meget positive erfaringer knyttet til saksdrøftingsverksteder. Flere rapporter viser ulik praksis i bruk av rådgivende leger i NAV i enkeltsaker (brukersaker). Eksempler på dette er Internrevisjonens rapport<sup>3</sup> og NAV Klage og anke sine kvalitetsrapporter. Revisjonen peker blant annet på at det er mangelfull dokumentasjon på de trygdemedisinske rådene og at praksis kan være i strid med forvaltningsloven. Organiseringen fører til mangelfull kompetanseoverføring og ineffektiv saksbehandling. Det pekes på tre tiltak som det er behov for etter gjennomgangen av bruk av rådgivende leger i NAV: 1) sikre forståelse av lovkrav og felles retningslinjer for minimumskrav til dokumentasjon på tvers i NAVs linjer/enheter, 2) kompetanseheving av veiledere i trygdemedisin og forvaltningsrett, samt koordinert utnyttelse av kompetansehevende tiltak, og 3) vurdering av organiseringen totalt og økt samarbeid på tvers av linjene.

Våren 2022 ble retningslinjene «Den rådgivende legens rolle i forvaltning og saksbehandling i NAV» publisert på Navet. Retningslinjene er en presisering av «Rollebeskrivelse- oppgaver og innhold i den rådgivende legetjenesten i NAV» fra 2019. Men selv om de nye retningslinjene er forankret i ledelsen i alle linjer, er det fortsatt ulike praksiser knyttet til bruk av retningslinjene.

### 3. Samtalepakken om bruk av rådgivende lege i brukersaker

For å gjøre det enklere for NAV-kontor med å komme i gang med å bruke retningslinjene «Den rådgivende legens rolle i forvaltning og saksbehandling i NAV», har direktoratet utviklet en samtalepakke. Formålet med samtalepakken er å styrke kunnskapen og tilbøyeligheten blant veilederne til å ta i bruk retningslinjene, og dermed sikre mer lik praksis på tvers i NAV.

Samtalepakken ble i første runde utviklet og pilotert høst/vinter 2022 av utvalgte NAV-kontor i to ulike NAV-fylker. Piloten ble gjennomført av avdelingsleder/faglig leder, rådgivende lege og koordinerende rådgivende lege. På bakgrunn av tilbakemeldinger fra

<sup>3</sup> Revisjonsrapport - C2017-14 Bruk av rådgivende leger



piloteringen, ble det foretatt mindre justeringer av samtalepakkens innhold. Eksempelvis ble antall sider i presentasjonen redusert, rekkefølgen på sidene ble endret slik at det i større grad var logisk i forhold til retningslinjene, alle gruppeoppgaver ble gjort om til plenumsdiskusjoner, det ble lagt mer vekt på å få inn rådgivende lege tidligere i sakene, og det ble gjort en forenkling av tekst på sidene. Utover dette ble det utarbeidet et eget informasjonsskriv til møteleder med anbefalinger til forberedelser og selve gjennomføringen, og et informasjonsskriv om den rådgivende legetjenesten.

Samtalepakken ble introdusert som et tilbud til alle NAV-kontor i alle fylker våren 2023. Alt materiell knyttet til samtalepakken er tilgjengelig for alle NAV-ansatte på Navet.

Samtalepakken består av fire komponenter:

- 1) selve samtalepakken, en PowerPoint-presentasjon som skal benyttes i møtet med NAV-leder, ROL, veiledere og eventuelt KROL
- 2) et informasjonsskriv til møteleder som beskriver formålet med samtalepakken og gir anbefalinger til forberedelser og selve gjennomføringen
- 3) et informasjonsbrev til den rådgivende legetjenesten om samtalepakken, og om ROL og KROL sin rolle og deltakelse i gjennomføringen
- 4) en inspirasjonsvideo til møteleder

Samtalepakken har blitt forankret og diskutert i direktørforum i arbeids- og tjenestelinja i NAV, en arena der fylkesdirektører drøfter viktige saker på tvers av fylkene. Til tross for at Arbeids- og velferdsdirektoratet har sendt tydelige signaler om at kontorene forventes å gå gjennom samtalepakken, har kun 9 av 12 NAV-fylker valgt å ta den i bruk.

## 4. Oppdragets problemstillinger

Hoveddelen av oppdraget har bestått av å vurdere hvordan samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende leger har fungert. Det innebærer selve bruken og gjennomføringen av samtalepakken, og hvor vidt den kan bidra til å øke kjennskapen og tilbøyeligheten til å ta i bruk retningslinjene. I tillegg har vi undersøkt om samtalepakker generelt er et egnet pedagogisk virkemiddel for å øke kjennskap til og bruk av eksempelvis retningslinjer, rutiner og metoder i NAV.

På bakgrunn av dette har oppdraget undersøkt de to følgende hovedproblemstillingene:

- ✓ **Hvordan fungerer samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende legetjenester som et virkemiddel for å øke kjennskapen og tilbøyeligheten til å ta i bruk retningslinjene?**
- ✓ **Er samtalepakker et egnet virkemiddel i NAV for å øke kjennskap, evne og vilje til å endre atferd blant NAVs ansatte?**

For å kunne undersøke oppdragets problemstillinger på en god måte, ble de operasjonalisert i tre ulike analysetemaer: 1) Eierskap, organisering og bruk av samtalepakken, 2) Erfaringer og opplevd utbytte fra gjennomføring av samtalepakken og 3) Samtalepakker som pedagogisk verktøy i NAV – muligheter og begrensninger. Under introduseres spørsmål som er undersøkt under de ulike analysetemaene.

Følgende spørsmål ble undersøkt under det første analysetemaet: Eierskap, organisering og bruk av samtalepakken:

- *Hvordan blir samtalepakkene mottatt og tatt i bruk? Har møteleder eierskap til innholdet i samtalepakken og hvordan formidles dette?*
- *Hva er hensiktsmessige og mindre hensiktsmessige måter å bruke samtalepakken på og hvordan kommer vi fram til hva som er hensiktsmessig praksis?*
- *Foreligger det noen barrierer eller fremmere for gjennomføringen av samtalepakken, for eksempel knyttet til forberedelser, oppfølging og etterarbeid?*
- *Hva slags variasjon finnes i organiseringen og bruken av samtalepakken mellom fylker og NAV-kontor, for eksempel knyttet til gruppestørrelse, fysisk eller digital løsning, eget møte eller del av fagdag?*

Følgende spørsmål ble undersøkt under det andre analysetemaet: Erfaringer og opplevd utbytte fra gjennomføringen av samtalepakken:

- *Hva er den generelle opplevelsen av gjennomføringen? Får deltakerne tilstrekkelig med informasjon og vet de hvor de kan henvende seg dersom det kommer ytterligere spørsmål?*
- *Hvordan fungerer samtalepakken for de som er lite kjent med retningslinjene på forhånd?*
- *Hvordan fungerer det for de som allerede benytter seg av eller arbeider i tråd med retningslinjene? Har kjennskap til retningslinjene noen innvirkning på utbytte av gjennomgangen?*
- *På hvilken måte påvirker gjennomføring av samtalepakken veiledernes praksis?*

- *Hva slags variasjoner finnes i erfaringer og opplevelser av gjennomføringen av samtalepakken?*

Følgende spørsmål ble undersøkt under det tredje analysetemaet: Samtalepakker som pedagogisk verktøy i NAV – muligheter og begrensninger:

- *Hva sier de foreløpige resultatene om hvilke muligheter og begrensninger som ligger i samtalepakker som pedagogisk verktøy?*
- *Hvordan fungerer samtalepakken i henhold til faktorer i NAV som kan fremme eller hemme bruk av pedagogiske verktøy med mål om å forbedre/endre praksis i NAV?*

Oppdraget har i tillegg sett på hvilke andre tilnærminger NAV-kontor har til implementering av de nye retningslinjene.

Effekter av gjennomføring av samtalepakken for bruk av den rådgivende legetjenesten har ikke vært en del av oppdraget.

## 5. Relevant teori

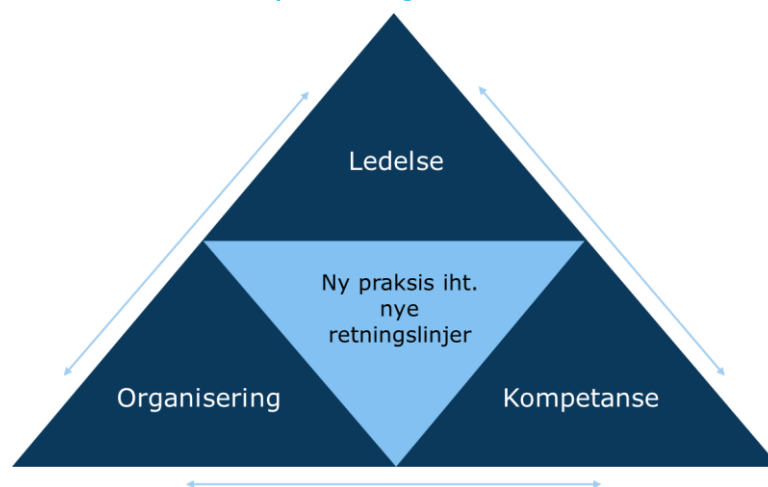
Det er flere organisasjonsteoretiske perspektiver som kan bidra til å belyse samtalepakken og utrulling av denne. I lys av oppdragets problemstillinger er det to felt vi anser som spesielt relevante å se til: Implementeringskunnskap og organisasjonslæring.

### Implementeringskunnskap

God implementering er avgjørende for at nye tiltak eller intervensjoner som iverksettes får innvirkning på de ønskede utfallene. I denne sammenheng handler det om hvordan samtalepakken tas i bruk, for å føre til at NAV-ansattes praksis endres, som videre kan påvirke sluttbrukeres situasjon og opplevelse. Fixsen m.fl. (2013)<sup>4</sup> har utviklet et rammeverk for å undersøke hvor vidt implementering gjennomføres i tråd med beste praksis. Figuren under viser hvordan Fixsens tre drivere for god implementering vil se ut med utgangspunkt i samtalepakken.

<sup>4</sup> Fixsen, D.L., Blase, K., Naoom, S. & Duda, M. (2013) *Implementation Drivers: Assessing Best Practices*.

Figur 1 – Rammeverk - Fixsens drivere for implementering



Sentralt i implementeringsprosessen er de understøttende prosessene som sørger for at intervensjonene som er beskrevet, implementeres med høy kvalitet i henhold til beskrivelse eller manual. Rammeverket peker på tre drivere:

1. Ledelse: forberedelse og forankring i organisasjonen, støtte til implementering
2. Kompetanse: f.eks. instruksjoner til møteleder
3. Organisering: rutiner, prosedyrer, tidsbruk, deltakere

Disse driverne er faktorer som understøtter implementeringen av intervensjonen og sikrer at den i så stor grad som mulig gjøres i tråd med intensjonene. En intervensjon eller et verktøy kan beskrives nøye og detaljert på papiret, men implementeringen må støttes av arbeidsplassens organisering, nødvendig kompetanse, og ledelse. De tre driverne som er nevnt over, anses å være gjensidig avhengige av hverandre og understøtte hverandre. Det vil si at alle tre må ivaretas for å oppnå god implementering. I teorien er implementeringen vellykket når det er minst mulig avvik mellom planlegging og utførelse. Samtidig bør implementeringen skje på en måte som er tilpasset lokale forhold. Disse to hensynene må balanseres på en god måte.

### Organisasjonslæring

Et mer overordnet teoretisk perspektiv på bruk av samtalepakken er feltet organisasjonslæring. Organisasjonslæring betegner den kollektive læringsprosessen som skjer i en organisasjon. Organisasjonslæringen kan være resultat av tilfeldige eller styrte prosesser. I Argyris og Schön sitt toneangivende arbeid på feltet differensieres det mellom læring på ulike nivåer (Argyris & Schön, 1978). *Enkeltkretslæring* betegner den enkleste formen for læring, som dreier seg om å korrigere avvik. Det er denne typen læring som foregår når ansatte for eksempel instrueres i å bruke et nytt system

eller endre en bestemt rutine fordi det er oppdaget feil eller svakheter. Enkelkretslæring skaper endringer som begrenser seg til det spesifikke virkeområdet hvor feilen er oppdaget.

*Dobbelkretslæring* er en høyere form for læring, som konfronterer underliggende målsetninger og normer for organisasjonens praksis og arbeidsformer, og stiller spørsmål ved antakelsene som ligger til grunn for at man arbeider slik man gjør. Denne formen for læring fører til endringer på et mer dyptgripende nivå, fordi det er situasjonsforståelsen og organisasjonens normer som har forandret seg, og ikke bare rutinen.

Dobbelkretslæring setter høyere krav til læringsprosessen, fordi den forutsetter et samsvar mellom ord og handling hos organisasjonens medarbeidere. Enkelkretslæring, for eksempel korrigerende av atferd, kan skjue selv om individene har ulike situasjonsforståelser. Man kan gå fra uønsket atferd til den ønskede atferden (korrigerende avviket) uten å enes om hva som er det underliggende problemet. Da vil avviket være adressert, men organisasjonen har ikke utviklet seg. Dobbelkretslæring på sin side forutsetter en konfrontasjon av underliggende antakelser og problemforståelser, og at løsningene baserer seg på denne innsikten.

Samtalepakke som pedagogisk verktøy favner både enkelt- og dobbelkretslæring. På et lavere nivå skal den bidra til endret atferd i organisasjonen. På et høyere nivå skal den skape en omforent forståelse av *hvorfor* en jevnere praksis er viktig, og hva som må til for å få bedre praksis på lokalkontoret og på tvers i organisasjonen.

## 6. Metodisk tilnærming

Oppdragets problemstillinger er undersøkt ved bruk av kvalitative metoder. Våren og høsten 2023 er det gjennomført dokumentgjennomgang, semistrukturerte individuelle intervjuer og gruppeintervjuer, samt observasjoner og workshop. For å ivareta og bygge videre på erfaringer fra piloteringen av samtalepakken, ble det innledningsvis gjennomført intervjuer med nøkkelpersoner fra tre pilotkontor fra pilotfylkene.

Primærmålgruppen for studien har vært ansatte ved NAV-kontorene. Rådgivende leger har også vært en sentral målgruppe. Innledningsvis ble det gjort et strukturert utvalg av deltakere til studien. Nøkkelressurser fra Arbeids- og velferdsdirektoratet bisto i

rekrutteringen av deltakere. På oppfordring fra dem, foreslo de 12 NAV-fylkene to til fire NAV-kontor hver som kunne delta. For hvert NAV-fylke ble det laget en tilfeldig prioriteringsliste for å velge ett av de foreslåtte NAV-kontorene fra hvert fylke. Underveis ble det kontrollert for at utvalget hadde en balanse mellom store og små NAV-kontor samt variasjon knyttet til sentralitet. Et annet viktig premiss for utvalget, var at NAV-kontorene som deltok hadde planlagt tidspunkt for gjennomføringen og at tidspunktet passet med perioden for datainnsamlingen. Før rekrutteringen av deltakere ble det også informert om at fire av 12 NAV-fylker hadde besluttet å ikke ta i bruk samtalepakken. Dermed skulle det rekrutteres åtte NAV-kontor som skulle ta i bruk samtalepakken og fire NAV-kontor som ikke skulle ta den i bruk.

For å fremskaffe kunnskap om bruk av samtalepakken ble det gjennomført 12 individuelle intervjuer med NAV-ledere og/eller ansvarlige for gjennomføring av samtalepakken, og 12 individuelle intervjuer med rådgivende leger. Ved de åtte NAV-kontorene som har tatt i bruk samtalepakken, ble det også gjennomført gruppeintervjuer med veiledere som hadde deltatt. Videre ble det utført observasjoner av selve gjennomføringen av samtalepakken ved fem av de ni NAV-kontorene som har tatt i bruk samtalepakken.

Oppsummert bygger resultatene i rapporten på casestudier ved 12 NAV-kontor, ett fra hvert NAV-fylke, herunder:

- 12 individuelle intervjuer med NAV-leder eller andre som hadde ansvar for gjennomføring av samtalepakken (ved kontorene som gjennomførte)
- 12 individuelle intervjuer med rådgivende leger
- 8 gruppeintervjuer med veiledere ved NAV-kontor som hadde gjennomført samtalepakken
- 5 observasjoner ved NAV-kontor som gjennomførte samtalepakken

For å undersøke om samtalepakker er et egnet virkemiddel i NAV for å øke kjennskap, evne og vilje til å endre atferd blant NAVs ansatte, ble det mot slutten av datainnsamlingen gjennomført en digital analyseworkshop. Inviterte deltakere til workshopen var samtlige NAV-kontor som innledningsvis ble foreslått som deltakere i studien.

Sentrale spørsmål som ble drøftet var:

- I hvilke tilfeller kan samtalepakke være et nyttig pedagogisk verktøy, og hvorfor?

- Hva er viktige forutsetninger for at samtalepakker skal bidra til å øke kjennskap, evne og vilje til å endre praksis?

Til sammen 40 NAV-ansatte deltok i workshop, i tillegg til nøkkelressurser fra direktoratet og fasilitatorer fra Rambøll og NORCE.

## 7. Hovedfunn

Dette kapitlet tar for seg hovedfunn fra oppdragets problemstillinger. Funnene er i stor grad strukturert i tråd med rekkefølgen for gjennomføringen av samtalepakken. Overordnede funn presenteres først, før vi beskriver resultatene under temaene *forberedelser og roller, selve gjennomføringen* herunder *form og innhold, tidsbruk, variasjoner i funn, samt alternative tilnærminger* til innføring av ny praksis for bruk av de nye retningslinjene. Til slutt presenteres funn om hvor vidt samtalepakker er et egnet verktøy generelt for å endre praksis i NAV.

Funnene er basert på observasjoner av gjennomføring av samtalepakken, intervjuer med møteledere, veiledere og rådgivende leger samt workshop om samtalepakker som virkemiddel i NAV. Funnene er oppsummert tematisk basert på erfaringer som fremkommer på tvers av informantgruppene.

### 7.1 Overordnede funn

Overordnet opplevde de fleste NAV-kontorene samtalepakken som et godt verktøy for å få kjennskap til de nye retningslinjene for rådgivende legetjenester (ROL). Det gir en god anledning til å dele erfaringer og diskutere kontorets praksis knyttet til retningslinjene. Selve erfaringsdelingen trekkes av noen fram som det viktigste for utbyttet av å delta.

For veldig mange som ble intervjuet i denne studien var innholdet i samtalepakken kjent stoff. Hvorvidt samtalepakken bidrar til endring av adferd blant de ansatte, kommer ikke entydig fram gjennom intervjuer og observasjoner. Mange av veilederne fortalte at de allerede jobbet i henhold til retningslinjene som ble gjennomgått i samtalepakken. Dette gjaldt hovedsakelig veiledere som hadde jobbet lenge i NAV og kan implisitt forstås dithen at de ikke følte noe behov for å endre egen praksis. Flere tok til orde for at nyansatte og andre med lite erfaring i å bruke ROL ville ha mest nytte av

samtalepakken og etterlyste deltakelse fra andre ved kontoret som burde vært til stede. I tråd med dette ble innholdet i samtalepakken også vurdert å være svært godt egnet i opplæringen av nyansatte ved kontoret.

Basert på funn fra datainnsamlingen, fremstår det som svært hensiktsmessig at samtalepakken er utarbeidet av direktoratet og at det blir gjennomført nasjonalt. Når det gjelder innholdet i samtalepakken, er inntrykket at felles retningslinjer for bruk av ROL er viktig tematikk fordi det kan føre til lik praksis ved NAV-kontorene og dermed også likebehandling. Datagrunnlaget i oppdraget kan imidlertid ikke gi et entydig svar på om denne samtalepakken alene øker tilbøyeligheten blant NAV-veiledere til å ta i bruk de nye retningslinjene. Dette temaet utdypes i drøftingsdelen av rapporten.

## **7.2 Forberedelser og roller**

Samtalepakken ble gjennomført av møteleder fra NAV-kontoret, med tilstedeværelse og bistand fra ROL (evt. også KROL). Møteleder var som regel en avdelingsleder eller teamkoordinator ved det aktuelle NAV-kontoret. I noen tilfeller hadde også vedkommende vært enten en fagleder/fagkoordinator/kvalitetsrådgiver eller ROL selv. I ett tilfelle har ROL ikke vært involvert i det hele tatt, men dette var på grunn av sykdom. I ett tilfelle var det også to møteledere (én teamkoordinator for Syfo og én fagkoordinator for AAP).

I de fleste tilfeller har møteleder brukt 2-3 timer på forberedelser, herunder lese gjennom materialet, bestemt hvem som burde inviteres til gjennomgangen og gjøre eventuelle justeringer i henhold til lokale forhold. Noen har brukt mindre tid og noen har brukt mer. De som har brukt mindre tid erkjenner i de fleste tilfeller at de har gått glipp av noe vesentlig informasjon, for eksempel kommentarene/støtteteksten som ligger som notat i presentasjonen, deling av presentasjonen i forkant av gjennomgangen eller anbefalingene om antall deltakere. De som brukte mer tid har stort sett gjort mer omfattende tilpasninger av innholdet, som for eksempel forenkling av språk, og forberedt eksempler som de kunne bruke til å forklare.

I informasjonsbrevene «Informasjon til møteleder om samtalepakken» og «Informasjon til rådgivende legetjenesten om samtalepakken» informeres det om møteleder og ROLs ansvar og rollefordeling knyttet til samtalepakken. I informasjonsbrevene får møteleder oppfordring om å kalle inn ROL til et forberedende møte i forkant av gjennomføringen. Ved omtrent halvparten av casekontorene har møteleder og ROL et forberedelsesmøte i



forkant av gjennomføringen av samtalepakken. I noen tilfeller har KROL også deltatt på dette møtet. I møtet har de som regel gått gjennom og diskutert innholdet i presentasjonen og fordelt roller og ansvar seg imellom.

ROL har som regel brukt mindre tid på forberedelser, ofte kun en rask gjennomlesing. De fleste forteller at de ikke følte noe behov for mer omfattende forberedelser, da de allerede kjenner godt til tematikken. Det er derimot noen som har vært mer aktive i forberedelsene sammen med møteleder for å gjøre justeringer på innholdet i samtalepakken.

I informasjonsbrevet «Informasjon til møteleder om samtalepakken» bes møteleder også om å sende ut samtalepakken til alle veiledere to uker i forkant av gjennomføringen. Basert på intervjuer, ser det ut til å være noe variasjon i hvor vidt og når veilederne får tilsendt samtalepakken. Noen veiledere hadde ikke fått tilsendt samtalepakken i forkant, mens andre hadde fått den tilsendt noen dager eller timer før gjennomføringen.

Ved noen kontor gjorde møteleder og eventuelt ROL tilpasninger i presentasjonen i forkant av møtet basert på lokale variasjoner. Dette er i tråd med veiledning for møteleder i informasjonsbrevet, som presiserer følgende: "Blant annet er det viktig at dere tar en ekstra titt på bilde nr. 11, 12 og 18, for å se om det er noe i teksten dere må endre på. Det er noe ulikt hvordan NAV-kontorene har organisert samhandlingen med rådgivende lege i praksis."

### **7.3 Gjennomføring**

Gjennomføringen av samtalepakken oppleves gjennomgående som god, både blant møteledere, ROL og veilederne i NAV-kontorene. De uttrykker at tematikken stort sett er kjent, og at det er enkelt å følge med selv om det er mye informasjon på relativt kort tid. Vår opplevelse gjennom observasjonene er også at gjennomføringen stort sett har vært god og at veilederne har mottatt informasjonen på en god måte.

Gjennomføringen av samtalepakken har stort sett blitt gjort i fysiske møter blant NAV-kontorene. I ett av casekontorene (ikke observert) ble samtalepakken gjennomført som en hybrid variant, delvis digitalt og delvis fysisk. I dette tilfellet var det deltakere fra ulike NAV-kontor som deltok, og reiseavstanden ble vurdert som for lang til at det var hensiktsmessig å gjennomføre fysisk for alle. Fysisk gjennomføring trekkes frem som

svært positivt når det er mulig av samtlige informanter. De som hadde en hybrid gjennomføring påpekte at dette ikke var optimalt, fordi diskusjonen ble delt og særlig de som satt alene opplevde mindre tilstedeværelse i gjennomføringen. På grunn av hvordan samtalepakken er lagt opp, anbefales fysisk gjennomføring også gjennom informasjonsbrevet til møteleder.

De fleste samtalepakkene har blitt gjennomført med mellom fem og ti veiledere, i tillegg til møteleder og ROL, med enkelte tilfeller av flere eller færre. Det er vanskelig å si hva som er et optimalt antall deltakere. De som har hatt et mindre antall uttrykker at de satt pris på å kunne ha én felles samtale og det var lett å delta aktivt i samtalen. På den andre siden påpekte de som hadde et høyere antall at det var effektivt å ta det i én omgang og at det var fint å kunne ha en diskusjon på tvers av flere fagfelt.

*«Hvis du har mange veiledere, mer enn 10, så blir diskusjonene mindre bra. Kan da være nyttig å dele opp i mindre grupper».*

*NAV-veiledere, fokusgruppe*

Sitatet over tyder på at det for deltakerne kan være positivt med mindre grupper i gjennomføringen av samtalepakken, særlig i diskusjonsdelen. Valg av gruppestørrelse i gjennomføringen ved NAV-kontorene som har deltatt, har imidlertid samsvart godt med anbefalingen i informasjonsbrevet til møteleder, der det anbefales maks 15 veiledere per gruppe. Ved de få NAV-kontorene der det var flere enn 15 deltakere, observerte vi at færre deltakere enn ved andre kontorer var aktive i diskusjonsdelen i gjennomføringen.

I alle bortsett fra ett casekontor ble samtalepakken gjennomført som et enkeltstående møte, uten noe annet opplegg. I ett tilfelle ble det gjennomført som en del av en større fagdag. I dette tilfellet ble det brukt noe mer tid, og diskusjonene ble i større grad koblet opp mot andre temaer som var en del av fagdagen. Det var derimot to kontorer som hadde planlagt å følge opp samtalepakken på fremtidige fagdager. Det ble også uttrykt et ønske i en av fokusgruppene med veiledere at problemstillingene burde tas opp ved en senere fagdag.

### I de fleste NAV-kontorene gikk gjennomføringen som følger:

- Møteleder holdt en **kort innledning** hvor hen forklarte formålet med samtalepakken, potensielt supplert med noen ord eller en introduksjon fra ROL,
- Møteleder gikk inn på **Navet** og viste hvor all informasjonen om bruk av ROL var lagret,
- Møteleder gikk **gjennom presentasjonen** i henhold til innholdet og støtteteksten, men med innvendinger eller eksempler for å forklare der det var behov,
- **Diskusjonsoppgavene** ble gjennomført enten i plenum eller i grupper, avhengig av antall deltagere, etterfulgt av spørsmål til ROL,
- **Spørsmål ble stilt** underveis, først og fremst til ROL

Samtlige kontorer med unntak av ett gjennomførte samtalepakken på mellom 1 til 1,5 time. Dette er i tråd med anbefalingene i informasjonsbrevet til møteleder, som anbefaler mellom 1 til 1,5 time for gjennomføringen. Ett kontor hadde satt av 2 timer til gjennomføringen, noe som medførte mer tid til diskusjoner. I samtlige intervjuer ble det uttrykt at tidsbruken var god, og ingen la frem noe ønske om hverken mer eller mindre tid for selve samtalepakken. Det var derimot flere som ønsket muligheten til å diskutere egne saker, utover det som var lagt opp til i pakken. Samtidig var det tydelig fra både møteledere og veiledere at de hadde begrenset med tid og at det var viktig at gjennomføringen ikke gikk på bekostning av deres øvrige arbeidsoppgaver. Lengre diskusjoner omkring enkeltsaker ville trolig ha krevd mer tid til møtet enn 2 timer.

Det var tilfeller hvor møteleder i større grad benyttet «manus» og i mindre grad benyttet egen erfaring eller konkrete eksempler fra saker for å illustrere problemstillingene. I disse tilfellene påpekte deltakerne at gjennomføringen ikke var så engasjerende og at det fremstår mindre effektivt sammenlignet med mer «aktive» møteledere. Dette understøttes gjennom inntrykket fra gjennomførte observasjoner. Møtelederne som er mindre avhengige av manus brukte egne ord og snakket mer aktivt med veilederne. Veilederne ved alle NAV-kontorene har enten satt pris på bruken av praksiseksempler eller påpekt at gjennomføringen hadde vært enda bedre med mer av dette.

Nesten samtlige av gjennomføringene har inkludert en del hvor møteleder har gått inn på Navet for å vise hvor veilederne kan finne informasjon om bruk av ROL, inkludert samtalepakken. I ett tilfelle var det ROL som gikk gjennom Navet. I én av observasjonene ble dette ikke gjort og det opplevdes som en merkbar mangel for

veilederne. Dette ble også utelatt i én gjennomføring hvor det ikke var observasjon, men veilederne hadde ingen formening om de savnet det eller ikke. I informasjonsbrevene blir møteleder bedt om både å sette seg inn i Navet på forhånd, og starte møtet med å vise fram hovedsiden for Arbeids- og tjenestelinja, og andre relevante sider. Ett kontor hadde nylig jobbet med å utvikle en egen underside for det gjeldende NAV-kontoret, hvor de også hadde inkludert ressursene knyttet til samtalepakken. Dette ble trukket frem som positivt av veilederne, men først og fremst som et nyttig tiltak for å samle informasjon som var relevant for dem på ett felles sted i Navet, mer enn spesifikt for bruk av ROL.

Diskusjonsoppgavene som det legges opp til i samtalepakken ble gjennomført med noe variasjon mellom NAV-kontorene. Noen gjennomførte alle oppgavene i plenum, mens andre valgte først å dele deltakerne inn i to grupper, for så å dele refleksjoner i plenum. Noen steder tok oppgavene mer form som en spørsmål-svar-seanse enn reelle gruppediskusjoner. Det var også variasjon i hvor lang tid som ble brukt på plenumspresentasjonen versus diskusjonsoppgaver og hvor delaktige deltakerne var. Noen møteledere la opp til diskusjoner underveis, mens andre ventet med dette til slutt.

I informasjonsbrevet til møteleder legges det opp til at alle fem spørsmål i samtalepakken skal diskuteres, med en anbefaling om at de skal gjennomgå i plenum. I de fleste gjennomgangene som ble observert ble minst én oppgave utelatt, som oftest spørsmål 5; *Hvordan kan du selv komme i gang med å bruke retningslinjene?* Begrunnelsen fra møteledere var at det konkrete spørsmålet hadde blitt diskutert indirekte i tidligere oppgaver eller gjennom spørsmål fra deltakerne før oppgaven kom, og at veilederne skulle fortsette med å bruke retningslinjene som før. Det ble også påpekt av møteledere og veiledere i flere av casekontorene at spørsmålsformuleringene var litt uklare vanskelige å skille, og at det derfor ble overlapp mellom dem. I ett tilfelle valgte møteleder å hoppe over samtlige samtaleoppgaver, til fordel for løpende dialog og spørsmål underveis. Dette opplevdes av observatør som noe mer uoversiktlig, men ble ikke vurdert som negativt av veilederne som var til stede. Gjennomgående opplevdes oppgavene som ble diskutert som svært positive, både av observatør og deltakerne.

#### 7.4 Form og innhold

De fleste informantene uttrykker at de liker formen på samtalepakken godt. De trekker frem at en muntlig form bidrar til at alle får en felles forståelse av innholdet i større grad enn om all informasjon hadde vært skriftlig.

Flertallet av veilederne opplevde det også som svært positivt at det ble gjennomgått hvor de kan finne informasjon om bruk av ROL, inkludert samtalepakken, på Navet. Her er både samtalepakken og andre ressurser som malverk og retningslinjer gjort tilgjengelig. Basert på dette, kan det tolkes slik at veilederne gjennom samtalepakken får bedre oversikt over hvor de kan henvende seg ved behov for ytterligere informasjon om veiledningen. Noen veiledere uttrykte at samtalepakken omfattet mer enn de klarte å ta inn over seg på én gang. Det opplevdes samtidig betryggende å bli gjort kjent med hvor de kan finne informasjonen ved senere anledninger.

Deltakende ROL oppfordret i de fleste gjennomføringene til at veilederne skulle komme til dem i etterkant med eventuelle spørsmål eller behov for avklaringer. Ved flertallet av casekontorene opplevde veilederne at ROL møtte dem med en åpen innstilling og invitasjon til videre dialog, noe de satte stor pris på.

Gjennom observasjoner kunne vi se at fremmede faktorer for godt utbytte, var da deltakerne stilte forberedt og hadde brukt tid på å sette seg inn i innholdet på forhånd. Dette gjaldt spesielt for møteleder med tanke på å få eierskap til selve presentasjonen. Veilederne så det også som en fordel at de selv hadde sett på innholdet på forhånd. Funnene viser likevel at veilederne sjeldent hadde forberedt seg spesifikt til møtet. Mye av læringen og utbytte fra samtalepakken handler om at det settes av tid til drøfting og diskusjon mellom deltakerne i møtet. Sitatet under eksemplifiserer blant annet dette.

*Jeg tror det er en fin måte, hvor man får en samtalepakke og det er utgangspunktet. Grunnstrukturen blir lik, uansett om man må tilpasse. Det blir likere opplæring. Også liker jeg det med refleksjoner, og det liker mine kolleger også.*

*NAV-leder*

Det er enighet om at diskusjon om tematikken et godt virkemiddel. Noen tok likevel til orde for at hvis alle skulle bli hørt, burde det legges opp til en runde rundt bordet, eller en enkel IPG-metodikk (individuell refleksjon, parrefleksjon, grupperefleksjon).

Flere informanter, både møteledere, veiledere og ROL, mente at samtalepakken var for omfattende og at den med fordel kan forenkles og kortes ned. Veiledere i et gruppeintervju mente at detaljer i innholdet fort ville bli glemt dersom de ikke benytter rådgivende leger i enkeltsaker like ofte i sin rolle etter gjennomføringen. En annen barriere de nevnte for å ta retningslinjene i bruk var knyttet til alle malene som ble presentert. Enkelte veiledere med lite erfaring med bruk av ROL oppfattet dette som krevende fordi det var nytt og ukjent og derfor kunne bli for mye å forholde seg til.

De aller fleste veilederne som deltok, opplevde at selve innholdet i presentasjonen var klart og tydelig. Enkelte veiledere pekte på at det var noen gjentakelser i det som ble sagt, som med fordel kunne vært luket ut. De mente det var fint med et komplett opplegg i form av en ferdig pakke, selv om det for noen kunne være en repetisjon av stoff de allerede hadde god kjennskap til. Gjennomgang i plenum var avgjørende for veilederne, da det opplevdes å være lite realistisk for dem å sette av tid til å lese og tilegne seg all informasjonen på egenhånd. Men det var også enkelte møteledere som mente det var for omfattende for veilederne å delta i denne eller andre samtalepakker fordi de har en travel arbeidshverdag. Selve innholdet var mest nyttig for de veilederne som kunne minst fra før.

Det ble løftet frem av flere at det var positivt med et verktøy med tydelige føringer for hva man som veileder kan bruke ROL til og når. Sitatet under eksemplifiserer ny innsikt fra gjennomføring av samtalepakken.

*Det var litt aha-opplevelse at vi skulle bruke ROL tidligere og mer aktivt.*

*NAV-veiledere, fokusgruppe*

Noen veiledere var opptatt av hvordan man på best mulig måte kunne implementere den nye praksisen i avdelingen og hos den enkelte veileder. De løftet fram behovet for å være omstillingsdyktige og pekte på at noen har bedre evne til endring og utvikling enn andre. Det ble sagt at mange vil kjenne på en terskel og at det vil kreve både tid og forståelse for hvordan og hvorfor man skal følge de nye retningslinjene. Fagmøtet ble foreslått som en egnet arena for å sikre at veilederne tar i bruk og holder den nye praksisen ved like.

Flere veiledere uttrykte at de trenger enkel tilgang til retningslinjer og maler i arbeidet sitt. Dette kan skape en struktur som fungerer som en slags huskeliste for hva man skal

gjøre i konkrete situasjoner. I noen møter ble det gitt uttrykk for at samtalepakken tilrettela for å avklare eventuelle uklarheter i bruk av ROL. Det opplevdes som svært nyttig. Det påpekes at det er viktig at alle bruker de samme retningslinjene selv om det er lokale variasjoner i tilgang til ROL mellom kontorer.

I intervjuene fikk informantene anledning til å komme med forslag til forbedringer eller områder som kunne vært enda mer i fokus i samtalepakken. Et innspill var at innholdet med fordel kunne forenkles ved at man gikk mer rett på sak. Noen mente at samtalepakken kunne vært enda mer praksisrettet, gjerne med bruk av konkrete eksempler i form av reelle eksempler. Man kunne gjerne brukt enda mer tid på å dele erfaringer, og da gjerne erfaringsdeling mellom veilederne og ROL på tidligere saker. Dette ville skapt et godt rom for læring. Noen informanter etterlyste at nærliggende problemstillinger ble tematisert, slik som trygdemedisinske vurderinger med eksempler på presedens, tolkning av forvaltningsloven, og samarbeid med ROL for brukere med lang trygdekarriere og i overganger mellom ytelser.

Videre ble det nevnt at stoffet i samtalepakken med fordel kan repeteres for å få til ønsket endring i praksis. Det kom også fram at det bør legges opp til praktiske systemer for å gjennomføre og følge opp i etterkant med egne notater, som synliggjør hva det er viktig at veilederne legger inn i Gosys, og hva det er viktig å dele med ROL.

Et forslag fra flere knyttet til selve presentasjonen var å bruke mindre tekst på hver enkelt slide, gjerne i stikkordsform. Det opplevdes ikke alltid like lett å følge med på billedtekst fordi det ikke samsvarte helt med det som ble sagt av møteleder. Noen møteledere brukte lengre tid enn andre på å presentere. Dette kunne gå på bekostning av tid til erfaringsdeling og faglige diskusjoner i gruppa. Av informantene ble det løftet frem at det var spesielt viktig å benytte muligheten til å få ROL sin stemme inn i disse diskusjonene.

## **7.5 Tidsbruk**

Møteleder opplever det som relativt ressurskrevende å forberede og gjennomføre samtalepakken ved kontorene. Det nevnes at hvis flere samtalepakker skal gjennomføres i fremtiden, bør det ikke kreve for mye tid. Det kan være flere årsaker til at samtalepakken oppleves som ressurskrevende. Sitatet under er et eksempel på opplevelsen fra NAV-leder om at samtalepakken kommer samtidig som eller på toppen av flere andre tiltak i NAV-kontoret.

*Utfordringen i lokalkontoret, slik vi opplever det, er mer at det er så mange prosesser det skal informeres om, jobbes med og reflekteres rundt og alt dette i tillegg til daglig drift og egne satsinger som vi har rigget ut ifra kontorets behov.*

*Møteleder*

Med utgangspunkt i anbefalingene for bruk av samtalepakken, kreves det noe tid til forberedelser for møteleder og ROL i tillegg til tidsbruken for dem som skal delta i selve gjennomføringen. Samtalepakken i seg selv oppleves ikke urimelig tidkrevende av noen av informantene. Det er snarere en travel arbeidshverdag som skaper en tidsklemme, som kan utgjøre en barriere for god gjennomføring og opplevd utbytte.

## **7.6 Variasjon i mottakelse og bruk av samtalepakken**

Hvordan samtalepakken har blitt mottatt av kontorene, hvordan den har blitt gjennomført og hvordan deltakerne har erfart gjennomføringen, er relativt sammenfallende på tvers av kontor og fylker. Det har vært noe variasjon i hvor mye tid møteleder og ROL har brukt på forberedelser og lokale tilpasninger. Dette er nevnt i kapitlene over. Når det gjelder deltakere på samtalepakken, kunne hvert enkelt NAV-kontor selv peke ut hvem som var aktuelle kandidater. Det var dermed ikke alle SYFO-veilederne ved kontorene som deltok og ved ett kontor var det de som jobbet med AAP som deltok. Det fremkommer gjennom intervjuene at det er riktig og hensiktsmessig at leder av kontoret selv gjør disse vurderingene basert på kjennskap til og behov i eget kontor. Det oppfordres også til at møteleder og ev. ROL gjør lokale tilpasninger når det gjelder innholdet og hva som formidles. Samtidig mener enkelte (se sitat under) at poenget med en felles innføring av retningslinjene faller bort dersom det gjøres for store tilpasninger.

*Ja, det kan være et godt virkemiddel til å få likere praksis ved kontorene, men det forutsetter at man er tro mot materiellet og oppgavene som er utviklet.*

*Møteleder*

På samme måte var det fylkesleddet i NAV som fattet beslutning om at tre av fylkene ikke skulle ta i bruk samtalepakken. Det medfører naturligvis variasjon i hvor vidt NAV-kontorer i de ulike NAV-fylkene vil benytte seg av samtalepakken.



## **7.7 Alternative tilnæringer for å sikre praktisering i tråd med retningslinjene**

Fire av NAV-kontorene som deltok i studien tilhører NAV-fylker som har valgt å ikke ta i bruk samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende leger. Funnene som presenteres i det følgende avsnittet kommer utelukkende fra NAV-kontorene som ikke har tatt i bruk samtalepakken. Beslutningen om å ikke ta i bruk samtalepakken ble gjort av NAV fylke. Det betyr at det enkelte NAV-kontor ikke nødvendigvis tok del i avgjørelsen, og dermed heller ikke har reflektert så nøye rundt hvorfor de ikke vil ta i bruk samtalepakken. De hadde likevel noen overordnede betraktninger om dette.

En gjengående forklaring fra NAV-kontorene som ikke tar i bruk samtalepakken, er at de opplever at samarbeidet med ROL allerede er godt etablert og at de har en god relasjon. Fra samtlige av de fire NAV-kontorene oppgis det at ROL er stede hos dem opptil flere ganger i måneden. NAV-leder og ROL forklarer at fast fysisk tilstedeværelse fra ROL styrker samarbeidet og muligheten for å kunne drøfte konkrete saker fortløpende, enten i faste møter eller ut fra behov som dukker opp. En av lederne peker på at de har hatt samme ROL over mange år og at ROL har lang erfaring i rollen.

Ved ett av NAV-kontorene er ROL deltaker i ledermøtene og er på den måten koblet på det strategiske arbeidet. Det begrunnes med at ROL er en viktig rolle og samarbeidspartner, at ROL skal brukes tidlig inn som sparringspartner, og at samarbeidet med ROL skal prege vurderingene som gjøres i hver enkelt sak. NAV-lederne ved disse kontorene opplever i tillegg at de allerede har gode rutiner for dokumentasjon i saker. En av informantene forteller at de bruker e-læring og finner frem til servicerutiner som er enkle å bruke. Et annet kontor forteller at de har sett på veilederen for nye retningslinjer, og opplever at det er mye likt i «den tekniske delen» i ny og gammel versjon. En leder forteller at de har gått gjennom retningslinjene i teammøter.

Fordi NAV-lederne og ROL opplever at eksisterende rutiner og samarbeid fungerer godt, ser de ikke behov gjennomføring av samtalepakken. En NAV-leder peker likevel på at dersom et NAV-kontor *ikke* har eksisterende rutiner og samarbeid som fungerer godt, kan samtalepakken være nyttig og en fordel. En annen leder tror at samtalepakken kan være et fint «ferdig opplegg» dersom noen har behov for det. En tredje NAV-leder kunne tenke seg å ta i bruk en slik samtalepakke sammen med ROL, men understreker at innholdet måtte ha blitt bearbeidet og tilpasset lokalt for å sikre at det er relevant nok for veilederne. Det argumenteres også med at det er mye informasjon og mange

tiltak i NAV, og at lederne derfor må være strenge på hva de bruker intern møtetid på. De ønsker ikke å ta veilederne vekk fra sine kjerneoppgaver med mindre behovet er stort.

## **7.8 Anbefalinger til fremtidig bruk av samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende legetjenester**

Funnene som er beskrevet om samtalepakken for nye retningslinjer for rådgivende legetjenester, munner ut i noen konkrete anbefalinger til videreføring og videreutvikling for fremtidig bruk av samtalepakken:

### Forberedelser

- Materiell som skal gjennomgås bør sendes ut i god tid i forveien slik at deltakerne får mulighet til å sette seg noe inn i stoffet. Det sannsynliggjør at de møter mer forberedt til gjennomføringen, og på den måten kan forberede eventuelle spørsmål eller avklaringer de vil ta opp.
- Møteleder og ROL bør forberede seg sammen og avklare hvilke roller de skal ha i gjennomføringen.
- Møteleder spesielt bør forberede seg godt på innholdet og strukturen i samtalepakken, eksempelvis gå gjennom støtteteksten og tenke gjennom hvilke eksempler som kan trekkes frem. At møteleder er godt forberedt og kan trekke koblinger mellom teori og praksis, har deltakerne pekt på som svært positivt i gjennomføringen.

### Gjennomføringen

- Samtalepakken bør gjennomføres fysisk så langt det lar seg gjøre. Det bidrar til at deltakerne lettere kan engasjeres og aktiviseres enn om det gjennomføres heldigitalt eller hybrid.
- Antall deltakere bør heller være færre enn flere enn anbefalingen som foreligger i dag på opptil 15. Om det er for mange deltakere er det vanskelig for alle å komme til ordet og delta aktivt i diskusjonen, og enklere for den enkelte å trekke seg tilbake.
- Mange deltakerne etterlyser mer konkrete praksiseksempler i gjennomføringen. Mye av ansvaret for dette ligger hos møteleder og ROL, og kan være avhengig av hvor mye tid de bruker til forberedelser.
- Mange av deltakerne trekker frem erfaringsdeling som positivt i forbindelse med gjennomføring av samtalepakken. Det henger i stor grad sammen med diskusjonsoppgavene som det legges opp til. Derfor er det positivt om denne

delen får mest oppmerksomhet i gjennomføringen, og at informasjonsdelen gjøres så kort og konkret som mulig.

- Basert på de siste punktene, bør det vurderes å sette av opptil 2 timer til gjennomføringen. Når det er sagt, er det bedre med 1-1,5 time enn ingen.
- Det er positivt at det kommer tydelig frem hvor deltakerne kan oppsøke informasjon i etterkant av gjennomføring av samtalepakken. Det er også positivt om ROL understreker at hen kan være til hjelp ved spørsmål eller behov for avklaringer.

### Utformingen

- Gjentakende informasjon kan reduseres og bildeteksten bør justeres slik at den i større grad samsvarer med det som formidles muntlig.

## **7.9 Samtalepakker som virkemiddel i NAV for å øke kjennskap, evne og vilje til å endre atferd blant NAVs ansatte**

I workshopen som ble holdt mot slutten av datainnsamlingen var hovedformålet å belyse problemstillingen: *Er samtalepakker et egnet virkemiddel i NAV for å øke kjennskap, evne og vilje til å endre atferd blant NAVs ansatte?* Dette diskuteres i de følgende avsnittene. Der hvor intervjuene med casekontorene overlapper med denne tematikken, er det også lagt inn her. For å utdype hvorvidt samtalepakker er et egnet virkemiddel beskriver vi også hva deltakerne i workshopen vurderte som forutsetninger for at samtalepakker skal fungere etter hensikten.

Det virket å være en omforent forståelse blant deltakerne om at den enkelte veileders praksis knyttet til ulike deler av tjenesteytelsene formes av eksisterende praksis på kontoret, lokale forhold, kjennetegn ved brukergruppen, og individuelle trekk hos veilederen. Det er en nødvendighet å tilpasse praksis til enkelte av disse forholdene, men det er en utfordring om praksisen blir så ulik at også kvaliteten på tjenestene blir ulik mellom veiledere, mellom NAV-kontor og mellom NAV-fylker. Mange av dem som deltok på workshopen, og en del informanter i intervjuene, mente derfor at bruk av en samtalepakke er riktig verktøy når NAV ønsker å spre læring i organisasjonen, ønsker en jevnere praksis, eller skal innføre ny praksis i form av rutiner eller metodikk.

I den forbindelse ble det vist til nytten av samtalepakken for innføring av tillitsreformen i NAV. Et gjentakende tema i både workshop og intervjuer var at en samtalepakke ville være nyttig i onboarding av nye ansatte.

I workshopen ble det poengtert at en samtalepakke åpner muligheten for en strukturert samtale om et tema mellom relevante aktører, som ellers ikke ville blitt satt på dagsorden og belyst med samme grundighet. Både i workshopen og intervjuene kom deltakerne med forslag til andre formål de mener er egnet for en samtalepakke:

- Hvordan kan NAV samhandle bedre med fastlege? (fra intervju)
- Hvordan defineres sykdom i forbindelse med trygd (§ 8.4)? Og hvordan vurderes dette opp mot brukers helhetlige situasjon, f.eks. økonomisk og sosialt? (fra intervju)
- Hvordan kan man forbedre intern samhandling i NAV, for eksempel mellom tjenestelinjen og ytelseslinjen? (fra workshop)
- Trygdemedisinske vurderinger (fra intervju)
- Tolkning av forvaltningsloven (fra intervju)
- Samarbeid med ROL for brukere med lang trygdekarriere og i overganger mellom ytelseslinjer (fra intervju)

### *7.9.1 Forutsetninger for at samtalepakken skal fungere som et godt verktøy*

I det store og hele oppfattes samtalepakker som et verktøy med gode muligheter for å endre eller samordne praksis. Det er imidlertid enkelte forutsetninger som må være til stede. I det følgende beskriver vi hvilke forutsetninger deltakerne i workshopen mente var viktige for at samtalepakken skal fungere etter hensikten: At den treffer et opplevd behov, lokalt eierskap til tematikken, at samtalen står i sentrum, og at endringer man blir enige om følges opp av leder. Disse forutsetningene, i tillegg til tidshensyn, vil sannsynligvis virke fremmende eller hemmende for gjennomføring og utbytte. Når forutsetningene er til stede virker de fremmende, mens hvis de ikke er til stede hemmer de potensialet. Samtalepakken som her er evaluert er ikke på direkte kollisjonskurs med forutsetningene som presenteres, men forutsetningene ser i varierende grad ut til å være oppfylt.

Sitatet under eksemplifiserer forutsetningen som handler om **opplevd behov**.

*Når det er noe nytt som skal innføres, er det viktig at vi som kontor forstår hva det betyr for oss. Om det hjelper oss å forstå, bli mer effektive eller gjøre noe annerledes, er det bra å benytte samtalepakker.*

*Deltaker i workshop*

Viktigheten av at samtalepakken treffer et opplevd behov understrekes også av intervjuene med fylkene som ikke ønsket å ta den i bruk. Disse fylkene begrunnet det med at eksisterende praksis var i tråd med de nye retningslinjene, at de hadde et godt fungerende samarbeid med ROL og at de selv hadde jobbet med retningslinjene i egne møter.

Foranledningen til undersøkelsen om samtalepakken om retningslinjer for bruk av ROL var resultater fra Internrevisjonens rapport og NAV Klage og anke sine kvalitetsrapporter. Anbefalingen var å iverksette tiltak knyttet til bruk av rådgivende legetjenester i NAV. Det skulle blant annet sikre lik forståelse for lovkrav og retningslinjer for minimumskrav til dokumentasjon, samt sikre koordinerte og kompetansehevende tiltak blant veiledere i trygdemedisin og forvaltningsrett. Samtalepakken var dermed et top-down initiativ, basert på et behov som ble påpekt fra direktoratsnivå.

I workshopen ble det diskutert at samtalepakker basert på opplevde behov fra organisasjonen selv, en bottom-up tilnærming, sannsynligvis ville ha enda større gjennomslagskraft. Eksemplene på slutten av avsnittet over synliggjør at samtalepakken forstås som et verktøy med bredt anvendelsespotensiale, fra relasjoner til eksterne aktører, til forståelse av faglige problemstillinger, og forbedret samhandling internt i organisasjonen. Det ble diskutert i generelle vendinger at det var flere andre temaer i veiledernes hverdag som med fordel kunne blitt adressert for å sørge for lik kvalitet i tjenestene.

*Kriterier for å gi mer oppmerksomhet, hva som krever en samtalepakke: litt vanskelig.  
Analyse av hva vi har behov for gjennom ledermøtet, hvor trenger vi påfyll av kompetanse. Er det noe man klarer å sette seg inn i selv, eller gjennomføre som kontoret som en helhet (...) ønsker å melde behov for noe og så få utarbeidet materiale.  
(...) Mer eierskap i at her presser skoene.*

*NAV-leder*

Sitatet over er et eksempel på refleksjoner fra NAV-ledere vi har intervjuet om hva som skal til for at samtalepakker egner seg som pedagogisk verktøy for å endre praksis i NAV. Det er rimelig å anta at opplevd behov sammenfaller med både leders og deltakers eierskap til samtalepakken. **Eierskap til samtalepakkens innhold og hensikt** ble beskrevet av deltakerne som en sentral forutsetning for at den skal fungere. Hvis leder opplever samtalepakken som et svar på en pågående utfordring, er det rimelig å anta at det vil øke leders eierskap til verktøyet. Da vil samtalepakken komme til sin rett på en annen måte enn hvis leder ikke ser behovet for mer lik praksis. Eierskap er sannsynligvis fremmende for både gode forberedelser, involvering av relevante aktører, seleksjon/invitasjon av deltakere, og generelt engasjement i gjennomføringen. Det er også rimelig å anta at oppfølgingen av tematikken i etterkant av gjennomføring av samtalepakken vil være mer målrettet dersom eierskapet hos leder til innholdet er sterkt. I intervjuene ble det imidlertid poengtert at forberedelser også fra deltakers side kunne være viktig for å nyttiggjøre seg samtalepakken.

En tredje forutsetning for at samtalepakken skal fungere etter hensikten, er at den er bygget opp på en måte som gjør at **samtalen står i sentrum** for møtet. Det er i diskusjon og erfaringsutveksling at den store nytten av verktøyet ligger. I dette ligger en forståelse av at samtalen som blir fasilitert gjennom verktøyet, er viktigere enn en korrekt gjengivelse av samtalepakkens innhold. Leders eierskap og forståelse av samtalepakken ble på ny påpekt i denne sammenhengen. Der hvor samtalepakken reduseres til et program man skal gjennom, mister den sin hensikt. Flere deltakere hadde oppfattet gjennomføringen av samtalepakken på denne måten. Et forslag som gikk igjen i flere grupper i workshopen var å knytte samtalen til konkrete saker fra det lokale kontoret. Dette krever mer forberedelser fra leder, men det antas at det vil øke eierskapet til og forståelsen av praksisen man ønsker å oppnå i fellesskap. Jobbing med ekte, anonymiserte saker kan også bidra til at man får gjort nødvendige tilpasninger i samtalen knyttet til kontorets størrelse og øvrige kjennetegn som påvirker praksis.

Til slutt ble det poengtert at i de tilfellene hvor man sammen blir enige om å gjøre noe på en annen måte, må dette **følges opp av leder** innen en viss tid, slik at man ser den felles læringen utspille seg i praksis. Det finnes altså en etter-fase knyttet til samtalepakken, som ikke inngår i pakkens innhold slik den nå foreligger.

## 8. Drøfting av resultater

De samlede resultatene fra intervju- og observasjonsstudien tyder på at de som har gjennomført samtalepakken har opplevd den som nyttig. Det har vært enkelte variasjoner i hvordan den har blitt gjennomført, som har påvirket deltakernes opplevde kvalitet på opplegget. Samtidig er det fire fylker som har valgt å ikke gjennomføre samtalepakken.

Fixsens implementeringsrammeverk (s.5) som består av implementeringsdriverne *lederstøtte*, *organisasjon* og *kompetanse*, er nyttig for å sile ut forhold ved utførelsen av samtalepakken som er av særlig betydning, blant alle temaene som datainnsamlingen har belyst.

Relatert til *lederstøtte* finner vi at leders engasjement og eierskap til samtalepakken og dens hensikt var sentral for møtedeltakernes opplevelse. Møteledere som fulgte opplegget uten å gjøre det til sitt eget, skapte lavere engasjement hos møtedeltakerne. Enkelte deltakere på workshopen fortalte om samtalepakke-møter hvor leder ikke visste hvem de ulike deltakerne i møtet var, og rollen deres ved kontoret. Dette vitnet om et lavt engasjement for tematikken, noe som reduserte den opplevde nytteverdien for deltakerne.

Knyttet til *organisatoriske forhold* som påvirker implementeringen, peker informantene på en presset arbeidshverdag og at det er mange prosesser som pågår parallelt i kontoret spesielt eller i organisasjonen generelt. Et eksempel på utslag dette kan få er tilbakemeldingen om at de færreste deltakerne gjorde forberedelser før gjennomføringen av samtalepakken. I samtalepakken oppfordres leder til å sende ut materialet til deltakerne to uker i forkant for at de skal kunne sette seg inn i stoffet på forhånd. De fleste mottok dette kort tid i forveien, og de færreste hadde gått gjennom det før møtet. Det er grunn til å tro at deltakerne gjennom å forberede seg ville få økt læringsutbytte av å delta. Forberedelser vil eksempelvis gjøre at de i større grad relaterer innholdet til egen praksis, at de kan tenke gjennom konkrete spørsmål i forkant, og at de får lavere terskel for å engasjere seg i diskusjonene. Slik sett vil det også påvirke den kollektive læringen.

Når det gjelder implementeringsdriveren kompetanse, er ikke denne direkte overførbart til implementeringen av samtalepakken. I denne sammenhengen kan den likevel oversettes til *forberedelser*, all den tid gjennomføringen ikke krever en bestemt

kompetanse, men forutsetter en viss kjennskap til innholdet og hensikten med opplegget. Det er sentralt for møtedeltakernes tilfredshet med gjennomføringen at møteleder kjenner innholdet før gjennomgangen, vet hva som kommer og legger til rette for relevante diskusjoner om konkrete saker. Det ser ut til å være en utfordring å finne en balanse mellom å holde seg strengt til opplegget som samtalepakken skisserer, og å gjøre stoffet til sitt eget. Gjennomføringer som har beveget seg for langt ut på den ene eller andre ytterkanten har ikke falt i spesielt god jord hos deltakerne, fordi en for «rigid» gjennomføring mangler engasjement, mens en for fri gjennomføring blir for fargelagt av møteleders egne synspunkt om temaet.

Gjennomføringen av samtalepakken ser i det store og hele ut til å ha fungert godt, med enkelte variasjoner og forbedringspunktene nevnt over. Et mer grunnleggende spørsmål, som har overføringsverdi til andre områder i NAVs virke, er hvorvidt samtalepakken er et egnet pedagogisk verktøy generelt sett. Man kan gjøre en svært god implementering av et program eller tiltak uten å få den ønskede effekten, hvis innholdet ikke treffer reelle behov på mottakersiden, eller tilbudet ikke ses i lys av pågående prosesser lokalt.

I workshopen mot slutten av datainnsamlingsperioden kom det frem ulike temaer hvor en samtalepakke ble antatt å være et nyttig verktøy. Samtidig ble det påpekt en del forutsetninger som må være på plass for at samtalepakken skal oppfylle sin hensikt, blant annet lokalt eierskap (spesielt leders), og at samtalepakken må legge til rette for en strukturert samtale om det aktuelle temaet. Dette sammenfaller med resultatene fra intervju- og observasjonsstudiene. Hvorvidt samtalepakken er et egnet verktøy for læring også utover samhandling med ROL, forutsetter at den evner å legge til rette for både enkeltkrets- og dobbelkretslæring (se introduksjon til relevant teori). Det vil si at dens hovedmål må være å strukturere en diskusjon om de grunnleggende antakelsene som *former* eksisterende praksis, fremfor å kun *korrigere* eksisterende praksis. Slik kan man få organisasjonslæring på et høyere nivå (dobbelkrets), samtidig som man løser en konkret utfordring (enkelkrets). Et godt eksempel er variasjonen som ble observert mellom enkelte kontor, hvor kvaliteten på gruppediskusjonen varierte fra spørsmål-og-svar-seanser (enkelkretslæring), til reelle diskusjoner mellom deltakerne (muliggjør dobbelkretslæring).

I workshopen ble det påpekt av flere at det finnes sannsynligvis mange temaer i NAVs praksis som kunne blitt belyst gjennom en samtalepakke. Dette kan være områder som trenger en mer lik praksis, eller det kan være faglige problemstillinger de ansatte møter



på jevnlig, uten at det finnes en fasit for hvordan det skal løses. Samtalepakker som utvikles basert på innmeldte behov, vil ha et annet utgangspunkt enn samtalepakker som utvikles basert på avgjørelser sentralt – uten at det ene trenger å utelukke det andre.

Samtalepakken kan på sitt beste være et verktøy som bidrar til organisasjonens kollektive læringsprosesser, såfremt forutsetningene som har kommet frem i denne studien adresseres, og verktøyet tas i bruk i store deler av organisasjonen.

### **8.1** Avsluttende kommentar

Svært få svarer utfyllende på om det har vært eller skal være en form for etterarbeid - slik som refleksjonsarbeid, tilbakemeldinger og felles beslutninger – ved kontoret etter gjennomført samtalepakke. Det ser imidlertid ut til å være en antakelse blant en del informanter og i workshopen at noe oppfølging i etterkant kunne være nyttig. En form for etterarbeid eller oppfølging kan øke tilbøyeligheten til å arbeide i henhold til retningslinjene, så fremt etterarbeidet er av en art som øker kvaliteten på de kollektive læringsprosessene.

En annen antakelse blant informantene er at økt kunnskap til de som trenger det mest vil medføre endret praksis. Denne praksisen handler kanskje også om mengdetrening, da noen som deltok i samtalepakken hadde minimalt med erfaring i bruk av ROL og dermed manglet eksempler å relatere til. Ivaretagelse av kunnskapsbehovet hos denne gruppen vil kreve noe oppfølging ved kontorene. Dette punktet er også knyttet opp mot NAVs overordnede læringskultur. En lærende praksis ute i kontorene må være en del av et større system i NAV.

Hvis vi ser enda litt bredere på kunnskapsdeling i NAV, basert på erfaringer fra tidligere prosjekter vi og andre har evaluert, er det en gjentakende observasjon at NAV mangler kultur og strukturer for spredning av kunnskap og god praksis fra utviklingsprosjekter på tvers av organisasjonen (Oslo Economics, 2023; Fyhn et al., 2022; Oxford Research, 2023). Det brukes betydelig arbeidsinnsats på utviklingsarbeid som forblir lokale, selv om de adresserer problemstillinger som er relevante for andre i organisasjonen. Bruk av samtalepakker kan være én vei å gå for å dele kunnskap i hele organisasjonen og legge til rette for likere praksis. Dette gjelder spesielt hvis de utformes på en måte som muliggjør en grad av lokal tilpasning, noe som er et gjennomgående tema i den

foreliggende evalueringen. Også i det aktuelle prosjektet om samtalepakken gjenkjenner vi et lokalt behov for å tilpasse samtalepakken til det særegne ved hvert enkelt kontor. Dette er i tråd med en utvikling i retning av myndige og løsningsdyktige NAV-kontor (jfr. Meld. St. 33 (2015-2016)).

## 9. Oppsummering og anbefalinger

Basert på resultatene fra datainnsamlingen og drøftingen av hvordan disse kan forstås i lys av de valgte teoriene, vil vi til slutt spesifisere noen anbefalinger for videre bruk av samtalepakker i NAV generelt. Forutsetningene som er beskrevet i kapittel 7.9.1 bør i tillegg tas med i betraktningen i utformingen av nye samtalepakker.

For det første må samtalepakker **treffe opplevde behov** for lik og/eller mer riktig praksis på NAV-kontorene. Da vil verktøyet kunne fungere som et godt verktøy for organisasjonslæring. Lokale NAV-kontor bør kjenne til **hvordan de kan melde inn** disse behovene, som gir direktoratet oversikt over utfordringer som har nasjonal eller lokal relevans.

Videre bør samtalepakker utformes på en måte som setter **erfaringsdeling og refleksjoner** i sentrum for møtet. Varige endringer skjer når medlemmene i en organisasjon utfordrer sine antakelser og forståelser av et gitt tema, og slik bidrar til en dypere form for organisasjonslæring. Når det gjelder utforming bør man også gjøre vurderinger av hvilket detaljnivå presentasjonen av samtalepakken skal ligge på. Her må behovet for lik formidling av informasjon veies opp mot behovet for å engasjere til mer dyptgående samtaler. En for detaljert presentasjon kan redusere eierskapet hos møteleder og føre til lavere engasjement hos tilhørerne. Samtidig kan behovet for et likt kunnskapsgrunnlag i noen tilfeller veie tyngre enn en engasjerende presentasjon.

Et godt pedagogisk grep er å bruke **anonymiserte eksempelsaker** fra det lokale kontoret i diskusjonene. Dette krever imidlertid mer forberedelse fra leder, noe som kolliderer med kontorenes ønske om et lite tidkrevende opplegg.

**Tidsklemmen** i arbeidshverdagen som ledere og veiledere setter ord på, er et organisatorisk forhold som kan utgjøre en barriere for god kvalitet i både forberedelser og gjennomføring. Det betyr ikke at samtalepakken skal være så kort som mulig. 2 timer er sannsynligvis en god tidsramme for gjennomføringen av møtet. Tiden man

setter av til et slikt møte sender et signal om viktigheten. I tillegg til dette vil god tid gi deltakerne bedre mulighet til å «lande» i møtet, enn hvis man skulle kortet møtet ned til for eksempel en time. God tid gir rom for at diskusjonene beveger seg forbi de enkleste svarene og til felles læringsopplevelser. Samtidig kan ikke samtalepakken være for lang, og ikke for krevende å forberede. Hvis samtalepakken blir et mer brukt verktøy i NAV og forutsetningene for suksess er oppfylt, vil kontorene få trening i å bruke verktøyet. Dette kan føre til at leder bruker mindre tid på forberedelser, og at deltakerne i større grad nyttiggjør seg verktøyet fordi de er kjent med form og hensikt.

Samtalepakkene kan med fordel kunne ut i noen felles forståelsespunkter, som **følges opp innen rimelig tid** av leder. Leder og veiledere kan i fellesskap definere eventuelle aksjonspunkter og et tidspunkt som er rimelig for å følge opp disse punktene.

## 10. Referanseliste

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fixsen, D.L., Blase, K., Naoom, S. & Duda, M. (2013) Implementation Drivers: Assessing Best Practices. National Implementation Research Network. Chapel Hill: University of North Carolina, Frank Porter Graham Child Development Institute.

Fyhn, T., Grønås-Werring, M., Hjelmeland, S., Boysen, K., Øyeflaten, I., Opsahl, J., & Johnsen, T.L. (2022). Evaluering av Senter for sykefraværsoppfølging i Hamarregionen. Sluttrapport. Oxford Research, 2022/3.

Oslo Economics (2023). Kartlegging av NAV Arbeidslivssentres arbeid. 17/2023.

Oxford Research (2023). Følgeevaluering av NAV Vestlands utviklingsprosjekt om sykefraværsoppfølging. 2023/3.

Bruk av rådgivende leger. Revisjonsrapport - C2017-14.

Datatilsynet.no «Hvilke rettigheter har jeg som registrert hos NAV?» (22.11.2023). URL: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/sporsmal-svar/helse-velferd/hvilke-rettigheter-har-man-som-registrert-hos-nav/>

NAV.no «Strategi» (15.10.2023). URL: <https://www.nav.no/strategi>

Bright  
ideas.  
Sustainable  
change.

 RAMBOLL