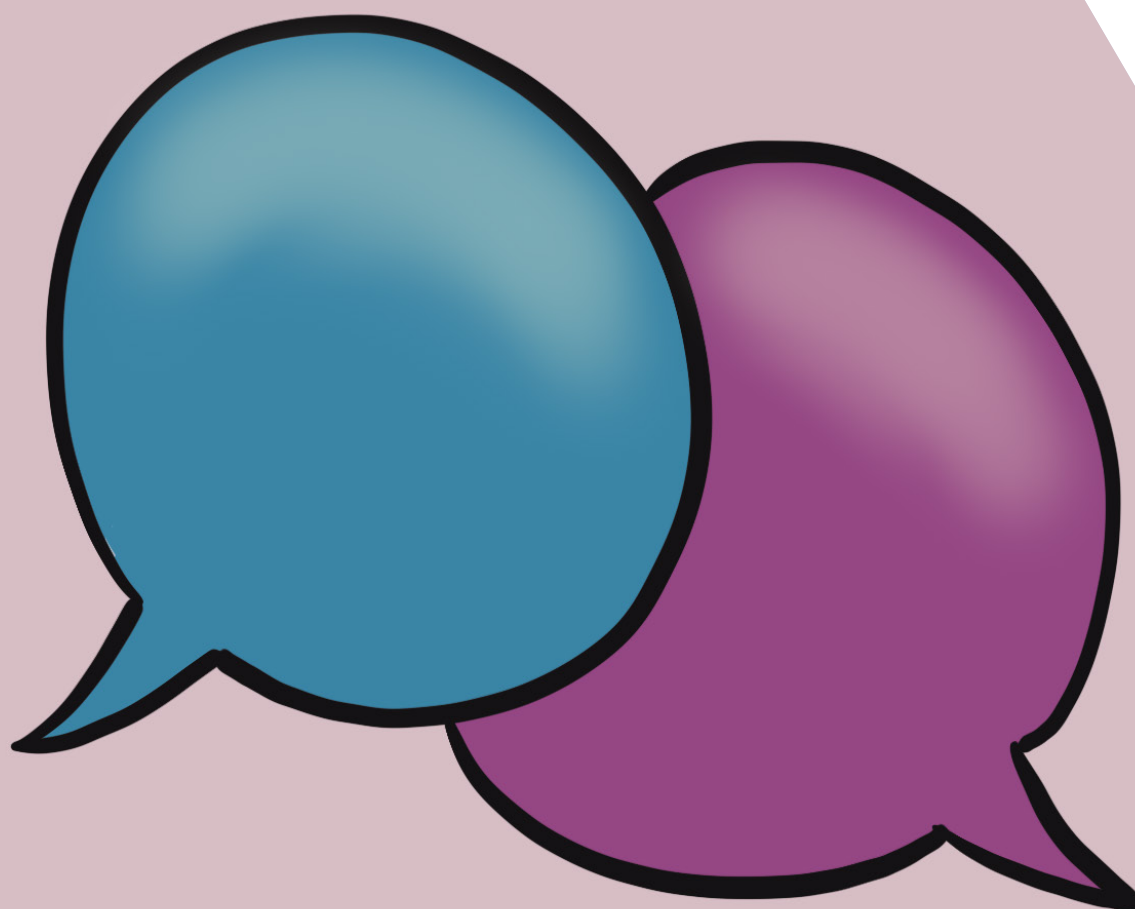




Anne Holm-Nordhagen & Oda Notevarp Paulsen

Praksisguide for arbeid med kvalitet i faglige nettverk i karriereveiledning

Skriftserien fra Universitetet i
Sørøst-Norge nr. 193
2026

Anne Holm-Nordhagen, Universitetet i Sørøst-Norge &
Oda Notevarp Paulsen, Høgskulen på Vestlandet

Praksisguide for arbeid med kvalitet i faglige nettverk i karriereveiledning

© Anne Holm Nordhagen & Oda Notevarp Paulsen, 2026
Universitetet i Sørøst-Norge
Drammen

Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge nr. 193

ISBN 978-82-8483-054-4

ISSN 2535-5325



Denne publikasjonen er lisensiert med en Creative Commons lisens. Du kan kopiere, distribuere og spre verket i hvilket som helst format eller medium. Du må oppgi korrekt kreditering, oppgi

en lenke til lisensen, og indikere om endringer er blitt gjort.

Se fullstendige lisensbetingelser på <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.no>

Innholdsfortegnelse

Innledning og bakgrunn	1
Kunnskapsgrunnlag	2
Arbeid med karriereveiledning i faglige nettverk 9 innsatsområder for god praksis	3
Oppstart og etablering	4
Kontekstforandring	5
Rammer og struktur	6
Faglig påfyll	7
Erfaringsutveksling	8
Spenninger og motsetninger	9
Ny og felles forståelse	10
Fellesskapsfølelse og tilhørighet	11
Praksisrelevans	12
Å delta i faglige nettverk	13
Avslutning	15
Referanser	16

Innledning og bakgrunn

Denne guiden er et resultat av en studie som undersøkte opplevelsen av arbeid med kvalitet i faglige nettverk fra et deltagerperspektiv. Studien er dokumentert i rapporten «Kompetanseheving- og kvalitetsarbeid i faglige nettverk for karriereveiledere» (Paulsen & Holm-Nordhagen, 2025) og i fagartikkelen «Kvalitetsutvikling i faglige nettverk: et deltagerperspektiv» hos Veilederforum.no (Holm-Nordhagen & Paulsen, 2025). Formålet med guiden er å gjøre resultatene fra studien, supplert med funn fra andre studier, relevante og tilgjengelige for bruk i utvikling av praksis. Praksisguiden er kvalitetssikret av en karrierefaglig referansegruppe bestående av fagpersoner som har lang erfaring med ledelse og koordinering av ulike faglige nettverk: Børt Erik Berntsen (Oslo kommune), Marthe Alhaug (Akershus fylkeskommune), Jorunn Hesjedal (Buskerud fylkeskommune), Liv Hofgaard (Sandnes kommune) og Randi Kristin Svarva (Trøndelag fylkeskommune).

Arbeid med kvalitet i karriereveiledning er et bidrag til profesjonalisering av karriereveiledningstjenester i Norge. I nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning (Bakke et al., 2020) er «Nettverk og samarbeid» ett av syv innsatsområder for arbeid med kvalitet i karriereveiledning. Innsatsen innebærer blant annet å jobbe systematisk for gode samarbeid både innad i fagfeltet, og med andre relevante aktører og instanser. Innsatsen innebærer også at karriereveiledere og ledere for karriereveiledningstilbud- og tjenester selv deltar aktivt i nettverk.

Forskning på kvalitet i karriereveiledning, viser at regionale nettverk har en svært viktig rolle i arbeid med kvalitet og profesjonalitet, ved å være et nyttig mellomledd mellom overordnet og lokalt nivå (Mordal et al., 2022).

I denne guiden vil vi, og på bakgrunn av funn fra studier av kvalitet, samarbeid og nettverksarbeid i karriereveiledning, presentere kunnskapsbaserte sentrale prinsipper for arbeid i faglige nettverk, og gi konkrete råd for planlegging og gjennomføring. Praksisguiden er spesielt relevant for ledere og koordinatore av ulike nettverk, men også for deltakere. Ledere og koordinatore har et større ansvar, og kan derfor ha behov for å ha kjennskap til guidens kunnskapsgrunnlag og innsatsområdene mer inngående. Vi har utarbeidet to sider (s. 13-14) som er rettet spesifikt mot deltakere i faglige nettverk, der det som retter seg mot deltakerne spesifikt, er samlet.

Kunnskapsgrunnlag

I denne guiden kan det å arbeide med kvalitet i faglige nettverk forstås som å arbeid i et profesjonelt læringsfellesskap. Et profesjonelt læringsfellesskap kan forstås som en gruppe mennesker som sammen deler og kritisk undersøker og reflekterer over sin praksis, og jobber kontinuerlig, samarbeidsorientert, inkluderende, læringsfokusert og utviklingsfremmende (Stoll et al., 2006, s. 223). En slik forståelse av det profesjonelle læringsfellesskapet brukes i denne guiden som et utgangspunkt for kollegaer kan samarbeide i nettverk for å utvikle sin praksis. Denne forståelsen suppleres med en aktivitetsteoretisk forståelse, som bidrar med perspektiver på hvordan mennesker lærer og utvikler seg og sin praksis, i samhandling med andre mennesker. Aktivitetsteori forsterker tanken om utvikling og endring av praksis gjennom samarbeid over tid, samtidig som den kan brukes som et verktøy for å identifisere og forstå ulikheter, spenninger og motsetninger som en drivkraft for læring og utvikling (Engeström, 2001). I et aktivitetsteoretisk perspektiv vil et faglig nettverk, forstått som et profesjonelt læringsfellesskap, kjennetegnes av at de har et kollektivt ansvar for utvikling, delte mål og visjoner, og felles verdier (Engeström, 2001; Stoll et al., 2006).

Et faglig samarbeid med andre kan bidra til læring og utvikling av profesjonsidentitet (Paulsen, 2024) og profesjonalitet (Holm-Nordhagen, 2024) hos den enkelte. Læring i faglige nettverk krever tillitt, respekt og støtte innad i det profesjonelle fellesskapet (Stoll et al., 2006). Studien som denne guiden tar utgangspunkt i, viser at deltagere i faglige nettverk ser flere personlige og kollektive gevinster av en slik arbeidsform. Et skifte fra individuell praksis til kollektiv læring og utvikling står sentralt blant disse. Det gjør også systematisk kvalitetsutvikling gjennom strukturert nettverksarbeid, og faglig fellesskap som kilde til trygghet, motivasjon og profesjonsidentitet (Holm-Nordhagen & Paulsen, 2025).

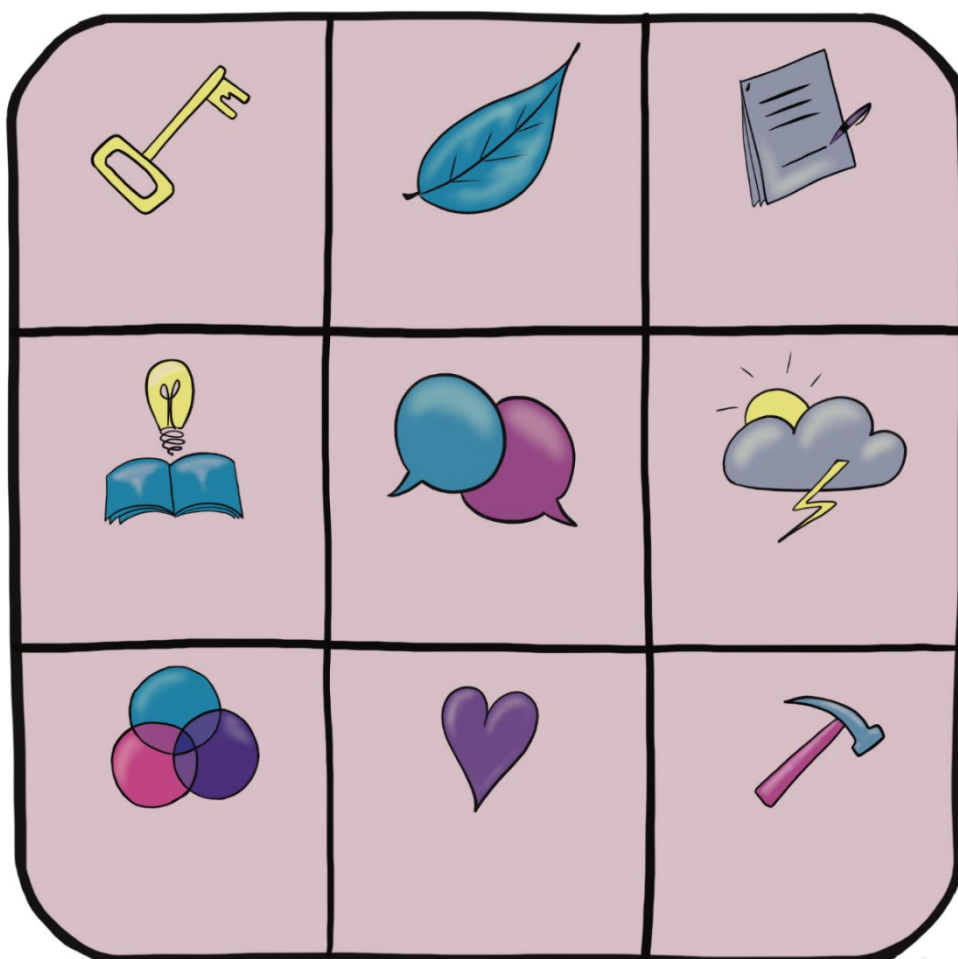
Vi ser i studien at i tillegg til de individuelle gevinstene, er faglige nettverk også en arena for endring av praksis og organisasjon. I et aktivitetsteoretisk perspektiv kan dette forstås med ideen om «expanded learning» (Engeström, 2001), som innebærer at deltagerne i et faglig nettverk ikke bare tilpasser seg de andres måter å tenke på, men skaper ny praksis på bakgrunn av ny og utvidet felles forståelse. Læring skjer i en slik forståelse i samspill mellom individ og fellesskap. I tillegg krever læring at ulikheter, spenninger og motsetninger i det faglige nettverket identifiseres og brukes som utgangspunkt for refleksjon og utvikling. (Engeström, 2001; Stoll et al., 2006).

¹ Kunnskapsgrunnlaget presenteres også i vår artikkel på Veilederforum.no:
<https://veilederforum.no/artikler/teori/kvalitetsutvikling-i-faglige-nettverk-et-deltagerperspektiv>

Arbeid med karriereveiledning i faglige nettverk

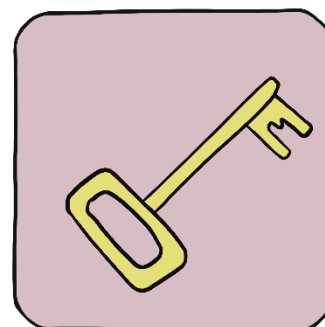
9 innsatsområder for god praksis

Med utgangspunkt i kunnskapsgrunnlaget vi referer til over, har vi utviklet 9 innsatsområder for god praksis for å arbeide i faglige nettverk. Prinsippene er verdibaserte, grunnleggende og retningsgivende ideer. Prinsippene kan fungere som ramme og guide for utvikling av praksis. Prinsippene er utviklet med utgangspunkt i det nevnte kunnskapsgrunnlaget, nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning, og innspill fra referansegruppen. Vektleggingen av de ulike innsatsområdene vil variere, og vi anbefaler at ledere og koordinatorene gjør egne vurderinger av hvilke områder som krever mest oppmerksomhet på hvilket tidspunkt i prosessen, i arbeidet med å utvikle eget nettverk.



Oppstart og etablering

Oppstart og etablering er en viktig fase for å sikre at faglige nettverk får en tydelig retning og et godt fundament. Oppstart og etablering handler om å avklare formål, mål og rammer for nettverket, og om å skape en felles forståelse av roller, ansvar og forventninger. En god oppstart og gjennomtenkt etablering skaper forutsigbarhet for deltagerne, og gjør det lettere å delta på en konstruktiv måte.



Refleksjonsspørsmål:



- Hva er det viktigste formålet med dette nettverket, og hvorfor? For hvem er det verdifullt?
- Hvilket forventninger har jeg til nettverket, og hva forventer nettverket av meg?
- Hvordan kan vi sikre at alle får bidra og oppleve nytte?
- Hvilke rammer kan hjelpe oss å lykkes?

Slik kan det se ut i praksis:

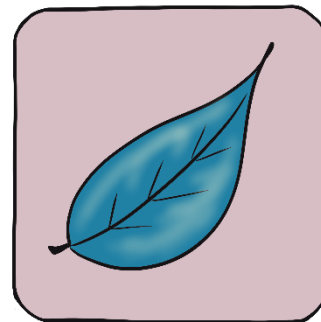
- Nettverket kan starte med et oppstartsmøte/samling der formål, mål og form diskuteres og dokumenteres
- Det kan utarbeides en nettverksavtale som beskriver struktur, roller, ansvar og felles forpliktelser, og deltagerne deler forventninger og behov
- Praktiske rammer avklares: møtearena (fysisk/digital), møtetidspunkter, tidsrammer, og ressursbehov

Tips til deg som leder og organiserer nettverk:

- Sett av tid til en grundig oppstart, ikke hopp rett til faglige diskusjoner
- Bruk en strukturert agenda for første møte, der formål, mål, rammer og forventninger avklares
- Sørg for at alle stemmer blir hørt
- Dokumenter beslutninger, og del dem i nettverket
- Det kan være ensomt å stå alene med ansvaret om å lede og organisere, etabler en arbeidsgruppe som kan stå sammen med deg

Kontekstforandring

Å vektlegge konteksten ved å møtes fysisk har stor betydning for opplevelsen av å delta i faglige nettverk, både praktisk og mentalt. Når deltagerne flytter seg bort fra sin vanlige arbeidsplass, skapes rom for fokus, tilstedeværelse og refleksjon. Den fysiske forflytningen gjør at deltagerne kan redusere distraksjoner som e-post, forstyrrelser og daglige oppgaver, og gir samtidig anledning til å «løfte blikket» fra hverdagen. Dette kan bidra til å forsterke engasjementet. Dersom store avstander eller andre forhold gjør at digitale møter foretrekkes, bør disse suppleres med fysiske møter med jevne mellomrom, for å bygge relasjoner og felleskap.



Refleksjonsspørsmål:



- Hvordan påvirker konteksten vår evne til å være engasjert til stede?
- Hvordan kan vi kombinere fysiske og digitale møter på en god måte, for å ivareta både tilgjengelighet, relasjoner og kvalitet?
- Hva mister vi dersom vi aldri møtes fysisk?

Slik kan det se ut i praksis:

- Fysiske møter legges til egnet sted for konsentrasjon og dialog
- Digitale møter brukes til oppfølging og mindre arbeidsoppgaver, mens fysiske møter prioriteres til relasjonsbygging, idéutvikling og dyptgående faglige diskusjoner

Tips til deg som leder og organiserer nettverk:

- Vurder konteksten nøye, den betyr noe for kvaliteten
- Legg til rette for fysiske møter om mulig, og kommuniser hvorfor det er viktig
- Hvis du må ha digitale møter, skap «digital kontekstforandring» ved å bruke gode verktøy, pauser og interaktive måter å jobbe på
- Sørg for at fysiske møter har en tydelig agenda, men også tid til en uformell prat – det bygger felleskap

Rammer og struktur

Rammer og struktur gir oversikt, forutsigbarhet og systematikk i nettverksarbeid. Det verdsettes av de som deltar. Uten klare rammer kan møtene bli uorganiserte og lite effektive. En tydelig struktur innebærer en plan for møtene, møtetidspunkt og oversikt over faglige temaer og aktiviteter. Dersom deltagerne skal forberede seg, bør dette komme tydelig frem i god tid. Det bør også være klare rammer for aktivitetene underveis i møtene, slik at alle får bidra og fokuset beholdes. Strukturen kan gjerne være strammest i starten, for så å løsnes litt etter hvert, når deltagerne blir kjent og arbeidsformene etablerer seg. Dette skaper trygghet, og bidrar til at nettverket utvikler seg over tid.



Refleksjonsspørsmål:



Slik kan det se ut i praksis:

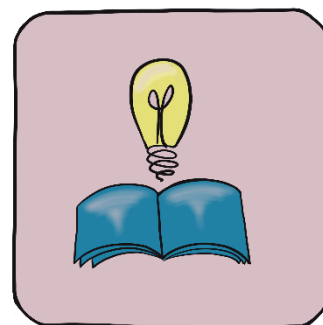
- Hvordan kan vi skape en struktur som gir både forutsigbarhet og fleksibilitet?
- Hvilke rammer sørger for at alle bli inkludert og får bidra?
- Hvordan kan vi balansere behovet for struktur med rom for spontane innspill og ideer?
- Hva skjer hvis vi ikke har en tydelig struktur?
- Nettverket utarbeider et årshjul med møtedatoer, temaer og ansvarsfordeling
- Innkallinger sendes ut tidlig, med agenda og evt. forberedelser
- Møtene har fast struktur, for eksempel oppstart, faglig innhold, erfaringsdeling og oppsummering
- Etter hvert som gruppen blir trygg, kan strukturen justeres for mer fleksibilitet

Tips til deg som leder og organiserer nettverk:

- Lag en årsplan, og kommuniser den tidlig
- Sørg for en tydelig og realistisk agenda for hvert møte
- Bruk strukturerte metoder for diskusjon og refleksjon, spesielt i starten
- Evaluer nettverket jevnlig, gjør gjerne en «utsjekk» sammen med deltagerne etter hvert møte, for å evaluere struktur og innhold

Faglig påfyll

Faglig påfyll gir deltagerne ny kunnskap og inspirasjon, og er en viktig drivkraft for faglig utvikling for hver enkelt deltager, og for nettverket. Faglige innspill kan komme fra interne ressurspersoner eller eksterne fagfolk, og bør være relevante for nettverkets formål. Faglig påfyll kan bidra til å hold deltagerne oppdatert i fagfeltet, løfte diskusjoner, gi nye perspektiver og styrke kvaliteten i praksis. Faglig påfyll skaper en verdi for deltagerne, og gir motivasjon til å prioritere nettverksarbeidet.



Refleksjonsspørsmål:



- Hva slags faglig påfyll gir mest verdi for oss?
- Hvordan kan vi sikre at faglig påfyll blir relevant og praksisnært?
- Hvilke interne ressurser kan vi bruke, og når (og hvorfor) bør vi hente inn eksterne?
- Hvordan kan vi koble faglig påfyll til konkrete utfordringer i praksis?

Slik kan det se ut i praksis:

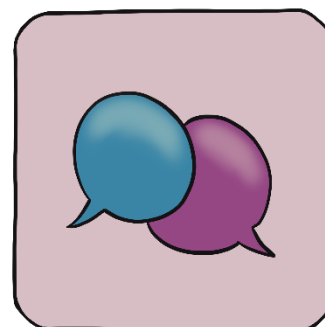
- Nettverket inviterer en ekstern foredragsholder til å presentere et aktuelt tema
- En eller flere deltagere deler erfaringer fra praksis, gjerne knyttet til aktuelle tema eller problemstillinger
- Det brukes faglige ressurser (for eksempel artikler, podkast eller videoer) som utgangspunkt for diskusjon
- Faglig påfyll kombineres med refleksjon og erfaringsdeling for å sikre relevans

Tips til deg som leder og organiserer nettverk:

- Kartlegg deltagerne behov for faglig påfyll
- Forbered spørsmål eller refleksjoner til faglige innlegg
- Skap bevissthet ved å bidra til å sette ord på hvordan ny kunnskap kan brukes i praksis
- Del egne (og hent frem andres) erfaringer som kan supplere faglig påfyll
- Legg til rette for felles refleksjon omkring hvordan faglige innspill kan kobles til praksis

Erfaringsutveksling

Erfaringsutveksling er en sentral del av i faglige nettverk. Erfaringsdeling gir mulighet til å lære av hverandre, få nye perspektiver, se nye løsninger og få bekreftet egen praksis. Erfaringsutveksling kan organiseres på ulike måter, og variasjon i hvordan erfaringsutveksling organiseres er viktig for å holde engasjementet oppe. Når erfaringer deles, blir vi bedre kjent, og vi skaper felleskap og mulighet for utvikling.



Refleksjonsspørsmål:



- Hvordan kan vi skape en trygg arena for å dele erfaringer?
- Hvordan sikrer vi at alle får bidra med sine erfaringer?
- Hvordan kan vi legge til rette for at erfaringsutvekslingen brukes til å utvikle praksis?

Slik kan det se ut i praksis:

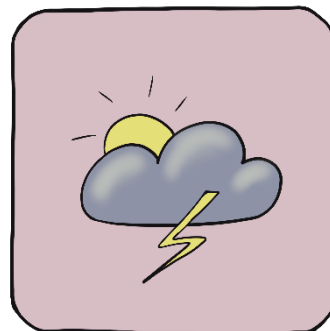
- Deltagerne presenterer en case, eksempler på god praksis eller aktuelle problemstillinger fra egen arbeidsplass, og får innspill fra gruppen
- Nettverket bruker ulike metoder, som for eksempel strukturerte runder rundt bordet eller reflekterende team
- Erfaringer og diskusjoner knyttes til teori eller faglige rammer for å gi dybde til refleksjonene

Tips til deg som leder og organiserer nettverk:

- Legg til rette for strukturert erfaringsdeling, ikke la organiseringen bli tilfeldig
- Skap trygghet ved å etablere kjøreregler for dialog
- Sikre at alle får taletid
- Oppsummer og dokumenter erfaringsdeling og påfølgende diskusjoner til senere bruk

Spenninger og motsetninger

Spenninger og motsetninger oppstår som en naturlig konsekvens av at mennesker med ulike perspektiver på ting møtes. Dette kan være utfordrende, men er ikke et nødvendigvis et problem. Spenninger og motsetninger kan være et utgangspunkt for læring og utvikling, dersom de håndteres riktig. Uenighet kan bidra til å gi nye perspektiver og bidra til nye forståelser og løsninger. Utfordringen er å skape en kultur der spenninger og motsetninger håndteres konstruktivt, og der deltagerne er trygge nok til å tørre å uttrykke ulike syn på det som diskuteres.



Refleksjonsspørsmål:



- Hvordan kan vi håndtere uenighet som en ressurs og ikke en hindring?
- Hvordan skaper vi den tryggheten som trengs til å uttrykke ulike perspektiver?
- Hva kan vi lære av spenninger og motsetninger?

Slik kan det se ut i praksis:

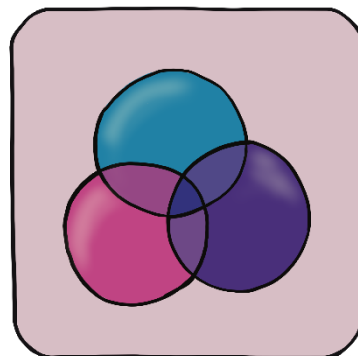
- Nettverket etablerer kjøreregler for dialog og diskusjoner
- Ulike perspektiver utforskes gjennom dialog, ikke debatt
- Leder fasiliterer diskusjoner slik at alle blir hørt
- Motsetninger brukes som utgangspunkt for felles læring, refleksjon og utvikling

Tips til deg som leder og organiserer nettverk:

- Normaliser og fremsnakk uenighet som en del av læringsprosessen
- Bruk en strukturert, men også nysgjerrig og utforskende tilnærming når du inviterer til dialog om ulikheter og spenninger
- Sikre god møteledelse, som fokuserer på å få frem ulike perspektiver, fremfor å søke en fasit
- Vær oppmerksom på maktforhold mellom deltagere, eksterne bidragsyttere og ledelsen av nettverket, bidra til å skape balanse i dialogen
- Oppsummer diskusjoner om uenighet med fokus på læring og utvikling

Ny og felles forståelse

Et faglig nettverk kan gjennom faglig påfyll og erfaringsdeling utvikle ny og felles forståelse innenfor relevante og aktuelle temaer. Dette skjer når ulike perspektiver møtes og utforskes i felleskap. Felles forståelse gir grunnlag for kvalitet og samhandling på tvers. Det krever mulighet, evne og vilje til å utforske egne og andres perspektiver og oppfatninger, og til å justere sine egne tanker i tråd med nye oppdagelser og erkjennelser.



Refleksjonsspørsmål:



- Hva betyr «felles forståelse» for oss?
- Hvordan kan vi utvikle ny innsikt sammen?
- Hva må til for at vi skal bevege oss fra individuelle til felles perspektiver?
- Hvordan kan vi sikre at felles forståelse kommer til uttrykk i praksis?

Slik kan det se ut i praksis:

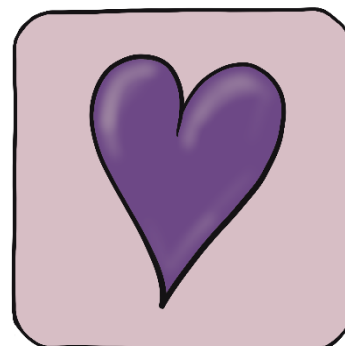
- Nettverket jobber med å definere begreper sammen
- Diskusjoner om aktuelle temaer kobles til teori og forskning
- Det kan utvikles nye ressurser på bakgrunn av dialog
- Ny og felles forståelse dokumenteres, slik at den blir synlig

Tips til deg som leder og organiserer nettverk:

- Sett av tid til å utforske og definere sentrale begreper i bruk i nettverket
- Sørg for at alle stemmer blir hørt, gjennom møteledelse, ordstyring og aktiviteter som inviterer til dialog
- Dokumenter og del resultater av felles arbeid mot nye forståelser

Felleskapsfølelse og tilhørighet

Faglige nettverk kan gi mer enn faglig utvikling – de kan også gi felleskap og tilhørighet. Felleskap og tilhørighet kan være viktig for trivsel og motivasjon, særlig i roller som kan oppleves som litt ensomme i hverdagen. Felleskap og tilhørighet kan gi emosjonelt påfyll, støtte og en opplevelse av å kjenne seg igjen i andre. Nettverk bør derfor aktivt støtte og styrke utviklingen av felleskap og tilhørighet gjennom aktiviteter som bygger tillitt og relasjoner, og som inviterer til å knytte kontakt på tvers av arbeidsplasser.



Refleksjonsspørsmål:



Slik kan det se ut i praksis:

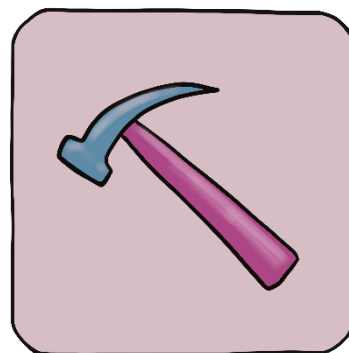
- Hva er det som skaper en følelse av felleskap i et nettverk?
- Hva betyr felleskap og tilhørighet for kvaliteten på arbeidet vårt?
- Hvordan kan jeg bidra til å skape et godt og trygt miljø?
- Møter og samlinger kan startes med en uformell prat eller «innsjekk»
- Faglige samlinger kombineres med sosiale aktiviteter
- Det kan etableres fysiske arenaer eller digitale kanaler for uformell kontakt mellom møtene i nettverket

Tips til deg som leder og organiserer nettverk:

- Legg inn tid til relasjonsbygging i agendaen, for eksempel gjennom bli-kjent-aktiviteter i oppstarten, felles lunsj, middag eller lignende
- Vær oppmerksom på inkludering, ingen skal føle seg oversett
- Gi oppmerksomhet og plass til feiring av små og store begivenheter i nettverket, for eksempel milepæler, flotte resultater eller gode prosesser

Praksisrelevans

Praksisrelevans er en viktig nøkkel til motivasjon og kvalitet i arbeid i faglige nettverk. Når innholdet oppleves relevant og nyttig, er det lettere å prioritere tid og oppmerksomhet, og det skaper et større engasjement hos deltagerne. Nettverket bør derfor ha nærhet til praksis som et prinsipp gjennom sine aktiviteter, og invitere til at deltagerne tar med seg konkrete ideer og løsninger frem og tilbake mellom nettverket og egen praksis.



Refleksjonsspørsmål:



- Hvordan sikrer vi nærhet til praksis?
- Hvordan kan vi koble faglig påfyll og erfaringsdeling til konkrete utfordringer i praksis?
- Hvordan kan vi legge til rette for at nye ideer og perspektiver bringes tilbake til praksis?

Slik kan det se ut i praksis:

- Nettverket jobber med case fra deltagerens egen praksis
- Utviklingsarbeid knyttes til konkrete utfordringer i hverdagen
- Møtene avsluttes med refleksjon over «hva tar jeg med meg tilbake?»
- Det etableres ressursbank hvor nyttige ideer, tips og redskap for praksis deles

Tips til deg som leder nettverk:

- Vær lydhør for hva som oppleves som relevant for de som skal delta, planlegg aktiviteter og innhold deretter
- Koble faglig påfyll til praksis
- Evaluer jevnlig om nettverket oppleves nyttig og relevant for de som deltar

Å delta i faglige nettverk

Å delta i et faglig nettverk gir en unik mulighet til læring, samarbeid og utvikling. Nettverkene er arenaer der vi kan dele erfaringer, få faglig påfyll og sammen utvikle ny forståelse som bidrar til å styrke kvaliteten i praksis. For at nettverket skal fungere i godt, er det viktig at alle bidrar aktivt og konstruktivt. Vi har samlet noen gode råd til deg som skal delta. Rådene er laget for å gi både deg og de andre i nettverket et best mulig utbytte av tiden dere tilbringer sammen.



Oppstart og etablering:

- Vær tydelig på egne forventninger og behov, og lytt til andres
- Bidra til å skape en åpen og positiv kultur, som rommer ulike tanker og perspektiver
- Sett av tid, prioriter møtene, kontinuitet er viktig
- Vær fleksibel, og tør å tenke nytt, når rammer og roller diskuteres
- Forankre deltagelsen din i din egen organisasjon, avklar mandat og deltagelse med egen leder

Kontekstforandring:

- Prioritéér fysiske møter når det er mulig, de har en verdi utover det faglige innholdet
- Når du deltar digitalt, sitt et sted du ikke blir forstyrret, og skru av varsler. Lag deg en annerledes kontekst
- Husk at kontekstforandring handler om mer enn sted, det handler også om hvordan du er mentalt til stede

Rammer og struktur:

- Sett av tid til møtene i kalenderen din, og forbered deg på temaene
- Bidra til å holde struktur, respekter taletid og agenda
- Gi konstruktiv tilbakemelding på hva du synes fungerer bra og mindre bra.
- Vær fleksibel, se på struktur som et verktøy, ikke en begrensning.
- Gi beskjed i god tid om du kommer eller ikke

Faglig påfyll:

- Vær frimodig i å foreslå temaer og ressurspersoner som du synes er spennende
- Forbered spørsmål eller refleksjoner til faglige innlegg
- Tenk over hvordan ny kunnskap kan utvikle din egen praksis
- Del erfaringer for å supplere faglig påfyll

Erfaringsutveksling:

- Vær åpen og ærlig om egne erfaringer, også de som er utfordrende
- Lytt aktivt til andre, og still spørsmål som gir refleksjon
- Del konkrete eksempler, ikke bare generelle betraktninger
- Bruk innspill fra andre til å utvikle egen praksis

Spenninger og motsetninger:

- Vær åpen for andres perspektiver, og lytt oppriktig før du svarer.
- Still spørsmål som utforsker, ikke bare utfordrer
- Se uenighet som en mulighet for å lære, ikke som en trussel
- Bidra til en respektfull tone i diskusjoner

Ny og felles forståelse:

- Vær villig til å utfordre egne tanker og perspektiver
- Bidra med eksempler fra praksis som kan belyse din og andres forståelse
- Lytt aktivt og bygg videre på andres innspill
- Ta i bruk felles forståelse i egen praksis

Fellesskapsfølelse og tilhørighet:

- Delta aktivt i både faglige og sosiale aktiviteter
- Vis interesse for andres ve og vel
- Bidra til en positiv tone og kultur i nettverket
- Husk at fellesskap og tilhørighet også skapes gjennom små handlinger, for eksempel å hilse, lytte, smile.

Praksisrelevans:

- Tenk aktivt på hvordan det du lærer kan brukes i praksis
- Del konkrete utfordringer, og bidra til å gjøre faglig påfyll og erfaringsdeling relevant for praksis
- Ta med nye ideer i nettverket tilbake til praksis og prøv dem ut
- Gi tilbakemelding til nettverket som hva som er nyttig og relevant for deg

Avslutning

Arbeid med kvalitet i faglige nettverk er en kontinuerlig prosess som krever både struktur og fleksibilitet, engasjement og refleksjon. I denne praksisguiden har vi presentert et kunnskapsgrunnlag, sentrale prinsipper og konkrete råd for hvordan nettverk kan utvikles og fungere som profesjonelle læringsfellesskap. De ni innsatsområdene gir et rammeverk for å skape nettverk som kan gi grunnlag for fellesskap og tilhørighet, økt kompetanse, og utvikling av ny forståelse og kvaliteten i karriereveiledning.

Det viktigste budskapet er at kvalitet skapes i fellesskap. Nettverkene blir levende og nyttige når deltakerne bidrar aktivt, når ulikheter håndteres som en ressurs, og når faglig påfyll og erfaringsutveksling kobles til praksis. Ledere og koordinatore har et særskilt ansvar for å legge til rette for struktur, trygghet og utvikling, men alle har en rolle i å gjøre nettverket til en arena for læring og profesjonalisering.

For at nettverksarbeidet skal gi varige resultater, må det være solid forankret i ledelsen. Ledelsesforankring sikrer legitimitet, ressurser og prioritering over tid. Dokumentasjon og deling av aktiviteter og resultater er avgjørende for å synliggjøre verdien av nettverket, skape læring på tvers og bidra til transparens. Langsiktighet og bærekraft handler om å planlegge for kontinuitet, slik at nettverket ikke blir et kortvarig prosjekt, men en integrert del av kvalitetsarbeidet. Evaluering er en nøkkel til utvikling. Systematisk vurdering av prosesser og resultater gir innsikt i hva som fungerer, hva som kan forbedres, og hvordan nettverket kan styrke læring og utvikling over tid.

Vi oppfordrer deg til å bruke denne guiden som et verktøy, ikke som en fasit. Tilpass rådene til din kontekst, og la prinsippene inspirere til dialog, refleksjon og handling. Når nettverkene lykkes, styrker vi ikke bare kvaliteten i karriereveiledning, men også profesjonsidentitet, samarbeid og fellesskap.

Husk at kvalitet utvikles best i samarbeid med andre!

Vi ønsker dere lykke til med arbeidet.



I arbeidet med denne praksisguiden har kunstig intelligens (KI) bidratt med forslag til formuleringer og struktur, som forfatterne har bearbeidet og tilpasset. Det faglige innholdet er basert på forskning, teori og erfaring, og kvalitetssikret av en karrierefaglig referansegruppe.

Referanser

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization*. SAGE.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.
<https://doi.org/10.1080/13639080020028747>
- Holm-Nordhagen, A. (2024). Tverrfaglig samarbeid om karriereveiledning. I I. M. Bakke, I. B. Bakke & T. Schulstok (Red.), *Ikke bare god å snakke med. Om profesjonalisering av karriereveilederrollen i Norge* (s. 223–244). Fagbokforlaget.
- Holm-Nordhagen, A. & Paulsen, O.N. (2025). Kvalitetsutvikling i faglige nettverk: et deltakerperspektiv. *Veilederforum.no*.
- Hummelvoll, J. K. (2019). Praksisnær forskningsetikk. I J. K. Hummelvoll, E. Andvig & A. Lyberg (Red.), *Etiske utfordringer i praksisnær forskning* (s. 17–32). Gyldendal akademisk.
- Irgens, E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2022). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Universitetsforlaget.
- Mordal, S., Holm-Nordhagen, A., Mathiesen, I. H., Buland, T. & Thomsen, R. (2022). *Kvalitet i karriereveiledning i skolen. En undersøkelse av kvalitet og kvalitetsutvikling i karriereveiledning i skolen*. NTNU Samfunnsforskning.

Paulsen, O. N. (2024). Utvikling av profesjonsidentitet som karriereveiledere i lærende nettverk. I I. M. Bakke, I. B. Bakke & T. Schulstok (Red.), *Ikke bare god å snakke med. Om profesjonalisering av karriereveilederrollen i Norge* (s. 265–283). Fagbokforlaget.

Paulsen, O.N. & Holm-Nordhagen (2025). *Kompetanseheving- og kvalitetsarbeid i faglige nettverk*. Rapport. Høgskulen på Vestlandet.

Thagaard, T. (2019). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.

Verma, A. (2021). Using audio-diaries for research and education: AMEE Guide No. 144. *Medical Teacher*, 43(12), 1346–1354.
<https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.1972954>

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7: s. 221-258.

Wood, D.R. (2007). Professional Learning Communities: Teachers, Knowledge, and Knowing. *Theory Into Practice*. 46 (4): 281-290.

**Praksisguide for arbeid med
kvalitet i faglige nettverk i
karriereveiledning**

Anne Holm-Nordhagen &
Oda Notevarp Paulsen

**Skriftserien fra Universitetet i
Sørøst-Norge nr. 193**

ISSN 2535-5325
ISBN 978-82-8483-054-4

usn.no