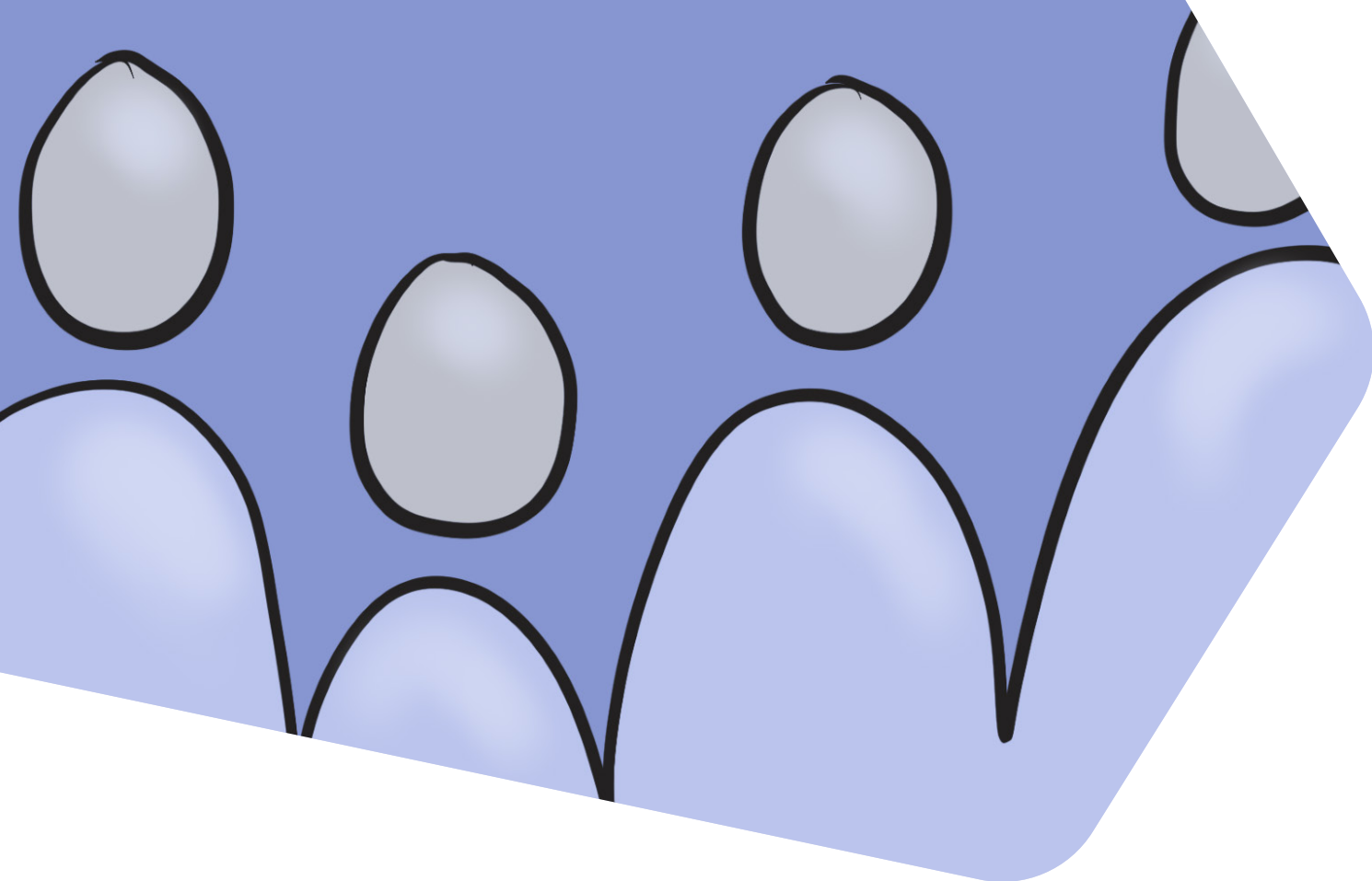




Anne Holm-Nordhagen, Jorunn Hesjedal og
Tor Olav Sviggum

Praksisguide for tverrfaglig samarbeid om karriereveiledning

Skriftserien fra Universitetet i
Sørøst-Norge nr. 206
2026

Anne Holm-Nordhagen, Jorunn Hesjedal og
Tor Olav Sviggum

Praksisguide for tverrfaglig samarbeid om karriereveiledning

© Anne Holm-Nordhagen, Jorunn Hesjedal og Tor Olav Sviggum, 2026
Universitetet i Sørøst-Norge
Drammen

Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge nr. 206

ISBN 978-82-8483-095-7

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

1. Innledning og kunnskapsgrunnlag	1
2. Innsatsområder for tverrfaglig samarbeid	3
3. De som samarbeider	4
4. Målet for samarbeidet	5
5. Relasjonell handlekraft	6
6. Arenaer for samarbeid	7
7. Spenninger og motsetninger	8
8. Struktur i et tverrfaglig samarbeid	9
9. Til deg som skal delta i tverrfaglig samarbeid	11
10. Referanser	16

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 er kvalitetssikret av forfatterne.

Innledning og kunnskapsgrunnlag

Dette er en praksisguide for deg som skal planlegge, lede eller delta i tverrfaglig samarbeid. Hensikten med denne praksisguiden, er å tilgjengeliggjøre kunnskapsbaserte prinsipper for tverrfaglig samarbeid, og gi konkrete redskaper og råd for planlegging og gjennomføring. Praksisguiden retter oppmerksomheten mot samarbeid på tvers, der forskjeller – enten de handler om profesjoner og fag, avdelinger, roller, kulturer, erfaringer, kompetanser eller personligheter (for å nevne noe) – betraktes som verdifulle ressurser. Praksisguiden kan sees i sammenheng med praksisguiden for arbeid med kvalitet i faglige nettverk (Holm-Nordhagen & Paulsen, 2025). Nettverksguiden tar utgangspunkt i samarbeid innen et felles fagområde og beskriver prinsipper for kollektiv læring, kvalitetsutvikling og profesjonsfelleskap. De to guidene har et overlappende kunnskapsgrunnlag, og deler mange sentrale prinsipper, men skiller seg i fokus: Mens nettverksguiden har fokus på kvalitet i arbeid i faglige felleskap og nettverk, utforsker denne guiden hvordan ulikhet kan utnyttes konstruktivt til å skape bedre løsninger, ny forståelse og mer helhetlig praksis. Slik utfyller de hverandre, og gir støtte til utviklingsarbeid både innenfor og på tvers av faglige felleskap.

Denne praksisguiden henter sitt kunnskapsgrunnlag fra forskning på tverrfaglig samarbeid om karriereveiledning i skolen (Hesjedal & Sviggum, 2025; Holm-Nordhagen, 2025), og forankres i en sentral diskurs innenfor karriereveiledningens forskning- og praksisfelt de siste 30 årene – visjonen om karriereveiledning som hele skolens oppgave (Røise & Mathiesen, 2024). Ideen om at læring og utvikling i praksis skjer i samhandling mellom mennesker ligger til grunn for hvordan tverrfaglig samarbeid forstås i denne guiden. Det teoretiske utgangspunktet er sosial konstruksjon (Gergen, 2022), sosiokulturell læringsteori (Vygotsky, 1978) og aktivitetsteori (Engeström, 2001). Modell for tverrfaglig samarbeid om karriereveiledning (Holm-Nordhagen, 2024, 2025) gir et rammeverk for å analysere og forstå hvordan tverrfaglig samarbeid kan ta form i praksis.

Det teoretiske utgangspunktet innebærer i praksis at læring og utvikling skjer gjennom deltagelse i praksis, handlinger, møter og relasjoner. Når mennesker jobber sammen utvikles kunnskap gjennom erfaring og refleksjon, og forståelser formes og utvikles gjennom sosialt samspill. I et samarbeid er hver deltaker unik, og deltakerne bringer derfor med seg ulike begreper og forståelser, ulike verktøy og arbeidsmetoder, ulike prioriteringer og interesser. Når ulike mennesker skal samarbeide på tvers av roller og fag, kan det forventes at spenninger i form av ulike forståelser og perspektiver kommer til syne (Green & Johnson, 2015). Spenninger kan knyttes til ulike fagområders status, og maktbalansen dem imellom (Ambrose-Miller & Ashcroft, 2016; Green & Johnson, 2015; Holm-Nordhagen, 2025). Spenninger i samarbeid kan oppleves ubehagelige, men kan og bør allikevel betraktes som muligheter for bedre og bredere forståelse

av det samarbeidet handler om (Kversøy & Hartviksen, 2018). For å lykkes med det må deltakerne være villige til å se utover sitt eget fagområde, forstå andres logikker og arbeidsmåter, reflektere over egen praksis og være villig til å lete etter nye løsninger sammen med andre (Edwards, 2005; Engeström, 2001). Dette forutsetter aktiv deltagelse fra deltakerne i samarbeidet, trening på tverrfaglig samarbeid og egnede arenaer for å etablere gode og hensiktsmessige relasjoner (Christensen & Godø, 2021; Supper et al., 2014). Trygge samarbeidspartnere kan bidra til en positiv atmosfære for tverrfaglig samarbeid, noe som kan se ut til å være en forutsetning for å lykkes (Ambrose-Miller & Ashcroft, 2016; Christensen & Godø, 2021; Hesjedal et al., 2015). Kompetanse i samarbeid kan bidra til å skape en slik trygghet.

En av de viktigste kompetansene i et samarbeid er *relasjonell handlekraft*. Relasjonell handlekraft er evnen og viljen til å samarbeide konstruktivt i komplekse situasjoner (Edwards, 2005; Holm-Nordhagen, 2024, 2025). Relasjonell handlekraft er en profesjonell kompetanse, og handler om mer enn trivsel og god kommunikasjon. Personer med velutviklet relasjonell handlekraft kjennetegnes av at de viser nysgjerrighet for andres perspektiver, deler sin egen kunnskap med andre og justerer egne perspektiver og forståelser i møte med andres. De identifiserer hva de selv ikke kan, og søker aktivt denne kunnskapen hos andre. På den måten anvender de ulikheter som en ressurs, og er mer opptatt av å utvikle nye og felles forståelser enn å fremme sine egne sannheter. Relasjonell handlekraft er et sentralt element i Modell for tverrfaglig samarbeid (Holm-Nordhagen, 2024) og i denne praksisguiden. Modellen er utgangspunktet for fem innsatsområder for tverrfaglig samarbeid som løftes frem i denne praksisguiden, og viser at tverrfaglig samarbeid ikke først og fremst handler om å koordinere folks innsats, men om å skape ny forståelse og praksis gjennom systematisk dialog og samarbeid på tvers.

Praksisguiden er spesielt relevant for de som skal lede, organiserer og følger opp tverrfaglige samarbeid, men også for de som skal delta. Vi har utarbeidet egne avsnitt spesielt rettet mot de som skal delta i et tverrfaglig samarbeid, der vi gir kunnskapsbaserte anbefalinger og spørsmål til refleksjon (fra side 11). Praksisguiden presenterer fem innsatsområder for tverrfaglig samarbeid. Vi beskriver hvert innsatsområde, og sier noe om hva en bør være spesielt oppmerksom på. Videre gir vi noen forslag til hvordan innsats på hvert område kan se ut i praksis, og tilbyr relevante spørsmål til refleksjon.

Vi håper guiden vil være til nytte. Lykke til med tverrfaglig samarbeid!

Drammen 15.04.26

Anne Holm-Nordhagen

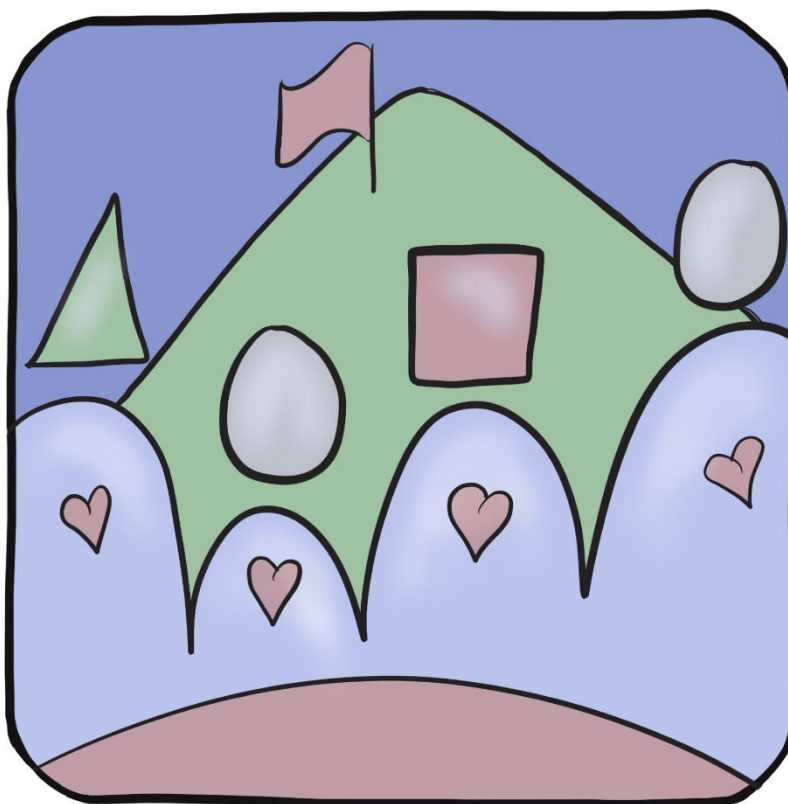
Jorunn Hesjedal

Tor Olav Sviggum

Innsatsområder for tverrfaglig samarbeid

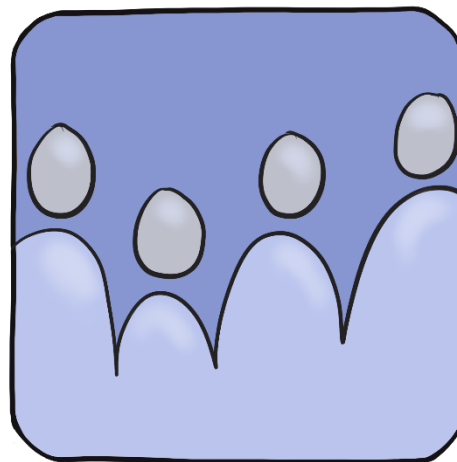
Et godt tverrfaglig samarbeid kommer ikke av seg selv. Det må bygges gjennom bevisste valg, tydelige strukturer og en gjensidig vilje til å lære av hverandre. Basert på praksisguidens teoretiske grunnlag, hvor læring forstås som noe som skjer i relasjoner og i møte mellom ulike perspektiver, kan tverrfaglig samarbeid utvikles når fem innsatsområder får særskilt oppmerksomhet. Disse områdene retter søkelyset mot både de som samarbeider, det de samarbeider om og de dynamikkene som oppstår når vi møtes på tvers av roller og fag. Til sammen gir de et bilde av hva som må være på plass for å skape et samarbeid som er bærekraftig, utviklingsorientert og i stand til å håndtere både muligheter og motsetninger på en konstruktiv måte. De fem innsatsområdene er:

1. **De som samarbeider**
2. **Målet for samarbeidet**
3. **Relasjonell handlekraft**
4. **Arenaer for samarbeid**
5. **Spenninger og motsetninger**



De som samarbeider

Tverrfaglig samarbeid starter med menneskene som deltar. Hver person representerer noe større enn seg selv, og bringer med seg fagkunnskap, erfaringer, verdier, rutiner og profesjonskultur. Innsatsområdet handler om å bli bevisst hvem som er involvert, hvilken kompetanse de representerer, og hvordan ulikhetene kan bli en ressurs. Når aktørene forstår både seg selv og hverandre bedre, blir det lettere å bygge tillit, avklare roller og bruke kompetansen mer målrettet.



Vær oppmerksom på:

Vi er alle sammensatte, og har med oss ulik:

- Profesjonsidentitet/fagkompetanse
- Historie, bakgrunn og erfaring
- Personlighet og egenskaper

De som deltar i samarbeid er ofte representanter for noe større enn seg selv – en avdeling, et fag, en organisasjon eller lignende. Perspektiver og forståelser fra de sosiale systemene de enkelte tilhører bringes både bevisst og ubevisst med inn i samarbeidet.

Tverrfaglig samarbeid er en profesjonell øvelse, som krever profesjonell kompetanse. Det er deltakerne som utgjør samarbeidet. Alle som deltar har et ansvar for at samarbeidet skal fungere.

Spørsmål til refleksjon over egen praksis:

Hvordan lede de menneskene som utgjør samarbeidet – og hvordan bruker jeg forskjelligheten som ressurs?

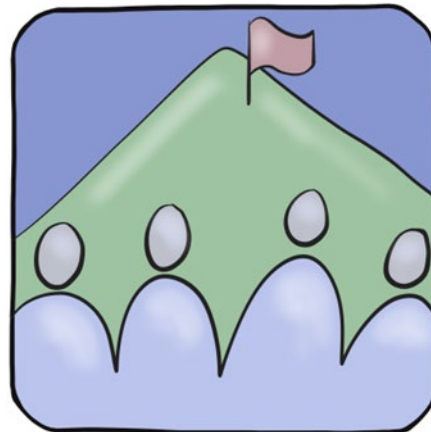
- Hvordan legge til rette for at deltakerne får innsikt i hverandres roller, styrker og arbeidsmåter?
- Hvordan jobbe for å skape gjensidig respekt mellom profesjoner/roller?
- Er det noen som mangler en tydelig plass i samarbeidet – og hva trenger de for å delta mer aktivt?
- Hvordan håndteres eventuelle maktforskjeller eller utydelige rolleforventninger?

Slik kan innsats på dette området se ut i praksis:

- ✓ Kartlegge egen kompetanse og rolleforståelse
- ✓ Utvikle egen kommunikasjon- og samhandlingskompetanse
- ✓ Reflektere over egne verdier og perspektiver
- ✓ Ha et bevisst forhold til egne redskaper
- ✓ Bevisstgjøring av motivasjon og egne mål i arbeidet

Målet for samarbeidet

Uten et tydelig og felles definert mål risikerer man at samarbeid trekker i ulike retninger. I tverrfaglige prosesser må deltakerne sammen utvikle en forståelse av hva de jobber mot – et delt «objekt». Dette innsatsområdet handler om å avklare hensikt, forventninger, ønsket effekt og kriterier for hva som regnes som et godt resultat. Et godt formulert felles mål fungerer som et kompass for hele samarbeidet.



Vær oppmerksom på:

Det er ikke en selvfølge at vi har den samme opplevelsen og forståelsen av det vi skal samarbeide om. Ofte samarbeider vi lenge uten å oppdage at vi har et ulikt utgangspunkt. Variasjonen i forståelsene trenger ikke å være stor, men den blir fort stor nok til å skape utfordringer og uforløste spenninger i arbeidet.

Felles forståelse betyr ikke nødvendigvis at vi har de samme perspektivene, men at vi har kjennskap til og gjensidig respekt for det som er ulikt.

Målet for samarbeidet kan være gitt utenfra, eller det kan være skapt i samarbeidet.

Samarbeid kan være et mål i seg selv, spesielt hvis vi forstå samarbeid som en mulighet til å lære og utvikle oss selv, hverandre og praksis.

Spørsmål til refleksjon:

Hvordan sikre at alle har en tydelig og felles forståelse av hva vi skal oppnå?

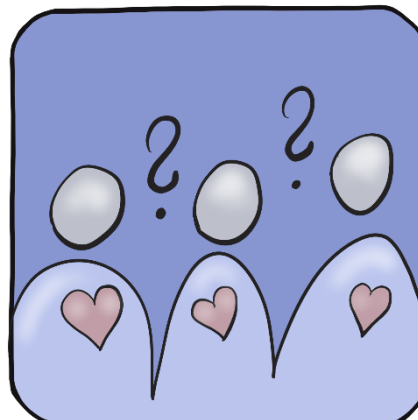
- Har vi stoppet opp og faktisk snakket sammen om hva som er samarbeidsmålet – eller antar vi at vi er enige?
- Har vi avklart i gruppa hvilke resultater som skal være synlige for hvem – og innen hvilken tid?
- Hvordan sikrer vi at målet er meningsfullt for alle som deltar?
- Har vi en felles forståelse av hva som ligger innenfor og utenfor samarbeidet (avgrensning)?

Slik kan innsats på dette området se ut i praksis:

- ✓ Avklare egen forståelse for objektet for samarbeidet
- ✓ Utforske ulike forståelser og perspektiver – deltakerne kan oppfordres til å jevne ut språklige forskjeller ved å formulere målet med egne ord.
- ✓ Utarbeide en felles forståelse for objektet for samarbeidet

Relasjonell handlekraft

Relasjonell handlekraft er evnen til å samarbeide konstruktivt på tvers av fag og roller. Det innebærer å være nysgjerrig på andres perspektiver, dele egen kompetanse, tilpasse seg ny innsikt og bruke forskjellighet som en styrke. Dette innsatsområdet vektlegger ferdigheter som fleksibilitet, dialog, lytting og vilje til å justere egne antakelser. Når relasjonell handlekraft er til stede, øker kvaliteten på både prosessen og resultatet.



Vær oppmerksom på:

Relasjonell handlekraft handler både om å KUNNE og å VILLE. Det kan legges godt til rette for samarbeid, med gode organisatoriske strukturer og rammer. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig. For å benytte tverrfaglig samarbeid om en arena for læring og utvikling må hver enkelt deltaker ha evne og vilje til å delta i prosesser som fremmer en slik tankegang.

Det er også viktig å være oppmerksom på personlige faktorer som kan påvirke den enkeltes deltagelse. Blant disse finner vi motivasjon og engasjement. Relasjonell handlekraft kan være både ytre og indre motivert. Noen kan la seg motivere av resultater, andre av prosessen de er en del av. Motivasjon er noe som skapes, og det er viktig å være oppmerksom på hva som kan fremme og hemme motivasjon for samarbeid.

Spørsmål til refleksjon:

Hvordan trene og styrke gruppas evne til å samarbeide fleksibelt og konstruktivt?

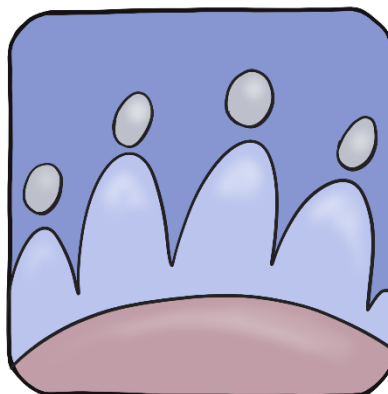
- Hvordan legge til rette for en kultur der det er lov å stille åpne spørsmål og uttrykke usikkerhet?
- Hvordan modellere nysgjerrighet, lytting og vilje til å justere standpunkt?
- Hvordan støtte deltakerne i å se forskjeller som muligheter i stedet for hinder?
- Gis deltakerne rom til å forklare sine faglige vurderinger – ikke bare sine «handlinger»?
- Hvordan oppmuntre deltakerne til å bruke hverandres perspektiver aktivt i problemløsning?

Slik kan innsats på dette området se ut i praksis:

- ✓ Trene på å gi og be om støtte
- ✓ Utvikle og bidra til tillit og åpenhet
- ✓ Utvikle og foredle gode kommunikasjonsferdigheter
- ✓ Reflektere over hvordan en kan være en ressurs for andre

Arenaer for samarbeid

For at samarbeid skal utvikles, trenger deltakerne egne arenaer der de kan utforske, diskutere, planlegge og forhandle om forståelser og løsninger. Slike arenaer kan være både fysiske og mentale – der man kan stille spørsmål, utfordre, avklare og justere i fellesskap. Innsatsområdet handler om å skape strukturer som gjør dette mulig: Tid, møteplasser, gode prosesser og trygge rammer.



Vær oppmerksom på:

Arenaer for tverrfaglig samarbeid kan være både formelle og uformelle. Strukturert samarbeid krever både tid, rom og en organisering som støtter opp under gode prosesser.

Arenaer for samarbeid må organiseres, men når strukturen er satt, kreves også en individuell innsats og engasjement for å skape gode arenaer for tverrfaglig samarbeid.

Arenaer for tverrfaglig samarbeid kan utfordres av maktforhold og organisatoriske strukturer.

Det er lett å være mest opptatt av å fremme egne perspektiver i et samarbeid, fremfor å lytte oppriktig til andres. Husk at det er forskjell på debatt og dialog i når vi forhandler om felles forståelser.

Spørsmål til refleksjon:

Hvordan skapes trygge og strukturerte arenaer der deltakerne faktisk kan forhandle, utforske og utvikle samarbeid?

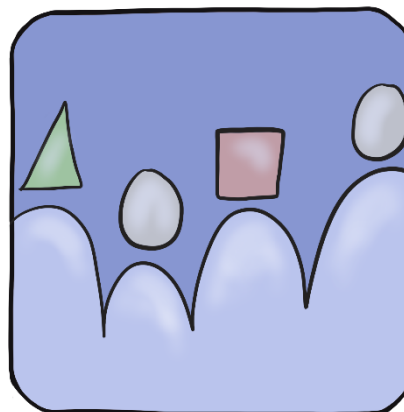
- Har vi faste møtearenaer der deltakerne har tid, ro og struktur til å diskutere og justere samarbeidet?
- Hvordan sikres det at alle stemmer blir hørt – også de som er mer stille eller i mindretall?
- Er vi bevisst hvilke rammer, regler eller vaner som fremmer eller hemmer samarbeid i rommet?
- Hvordan skape et klima der uenighet tolereres og brukes konstruktivt?
- Gis det nok tid til å snakke om selve samarbeidet – ikke bare om oppgavene som skal løses?

Slik kan innsats på dette området se ut i praksis:

- ✓ Utvikle og foredle gode kommunikasjons- og samhandlingsferdigheter
- ✓ Legge til rette for metakommunikasjon
- ✓ Skape arena for dialog og felles refleksjon
- ✓ Bygge felles forståelse og nye praksiser
- ✓ Utforske og håndtere spenninger og uenigheter

Spenninger og motsetninger

Når ulike faglige perspektiver møtes, oppstår det naturlig nok uenigheter, friksjon og ulike prioriteringer. Spenninger er ikke et tegn på at samarbeidet feiler – de er en del av det, og kan være drivkraft for utvikling. Dette innsatsområdet handler om å identifisere, forstå og håndtere slike spenninger på en konstruktiv måte. Når motsetninger brukes aktivt, kan de gi ny innsikt, bedre løsninger og mer robuste og bærekraftige samarbeid.



Vær oppmerksom på:

Uenighet peker ofte på noe viktig, nemlig at ulike fag og roller har ulike perspektiver på samarbeidets mål og mening.

Motsetninger og ulikheter kan komme til uttrykk som ulike former for spenninger og konflikter, og kan være vanskelige å få øye på. Det er viktig å være oppmerksom på at det vi observerer kan være et bevisst eller ubevisst uttrykk for en underliggende motsetning eller uenighet.

Motsetninger og uenigheter kan ligge både på og imellom ulike nivåer; for eksempel mellom individer, organisasjoner og overordnede krav og forventninger. Det er viktig å være oppmerksom på hvordan og når spenninger oppstår og hvilke antagelser de springer ut ifra.

Spenninger som håndteres tidlig kan skape vekst og utvikling. Spenninger som ikke håndteres kan skape langvarig motstand, misforståelser og dårlig samarbeidsklima.

Spørsmål til refleksjon:

Hvordan håndterer og utnytter vi uenighet og spenninger som del av en normal samarbeidsprosess?

- Hvordan oppdage og håndtere spenninger før de blir uhensiktsmessige konflikter?
- Hvordan kommunisere tydelig at spenninger er forventet og kan være en kilde til utvikling?
- Hvordan hjelpe deltakerne å forstå *hvorfor* uenigheten oppstår – ikke bare *hva* den handler om?
- Tilrettelegges det for at spenninger kan snakkes om i trygge rammer? (...heller enn i uformelle rom eller bak lukkede dører)
- Hvordan sikrer vi at motsetninger brukes til å skape nye løsninger, fremfor å bremse samarbeidet?

Slik kan innsats på dette området se ut i praksis:

- ✓ Identifisere og anerkjenne faglige, sosiale og kulturelle forskjeller
- ✓ Utforske motsetninger som utgangspunkt for læring og utvikling
- ✓ Utvikle strategier for å håndtere motsetninger konstruktivt

Struktur i et tverrfaglig samarbeid

Guiden har frem til nå handlet om innsatsområder for tverrfaglig samarbeid, med fokus på samspill mellom deltakerne og selve samarbeidsprosessen. I tillegg til innsats på disse områdene, er *struktur* et viktig bidrag til kvalitet i tverrfaglig samarbeid.

Her presenterer vi et forslag til en struktur og et prosessverktøy for tverrfaglig samarbeid. Forslaget er utviklet med utgangspunkt i erfaringer og funn fra et forsknings- og utviklingsprosjekt ved Universitetet i Sørøst-Norge, som hadde til hensikt å skape kunnskap om muligheter og utfordringer knyttet til tverrfaglig samarbeid om karriereveiledning (Hesjedal & Sviggum, 2025). Prosessverktøyet er inspirert av Design Thinking (McNamee & Camargo-Borges, 2022), aktivitetsteori (Engeström, 2001) og forskning på tverrfaglig samarbeid om karriereveiledning (Holm-Nordhagen, 2025). Strukturen er testet ut og justert i samarbeid med praksisfeltet. Andre former for struktur kan også benyttes, for eksempel SØT-modellen (Kversøy & Hartviksen, 2018).

Strukturen vi foreslår er en prosess i 7 trinn. Rekkefølgen på de syv trinnene er ikke tilfeldig. Vi ønsker å presisere at fase 1-3 (Forberedelser, etablere relasjoner og utforske prosesser, avklaring og felles forståelse) er vesentlige for videre prosess. Det er fort gjort å ta lett på disse trinnene, blant annet fordi motivasjonen ofte er høy for å gå rett til arbeidet med å utforme løsningsforslag. Vi anbefaler allikevel å prioritere bruk av tid og gode prosesser i de tidlige trinnene.

Selv om vi anbefaler trinnene i denne bestemte rekkefølgen er det viktig å legge til at det underveis i samarbeidet kan være behov for å gå tilbake til tidligere trinn underveis for å avklare eller justere. Prosessen blir på den måten både forutsigbar og fleksibel på samme tid.

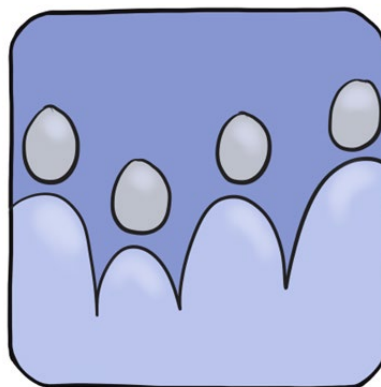
1 Forberedelser	
Mål og fokus: Rammene for samarbeidet avklares	Praktiske tips: Oppdragsgiver presenter mandat, oppdrag eller problemstilling for samarbeidet for deltakerne. Det utpekes en prosessleder, som bidrar til at arbeidet struktureres i tråd med prosessverktøy/plan for arbeidet. Rammer for tid, sted og deltakelse avklares, og nødvendig kunnskapsgrunnlag gjøres tilgjengelig for deltakerne.
2 Etablere relasjoner og utforske ressurser:	
Mål og fokus: Bli kjent med hverandre og hvilke ressurser som bor i gruppa	Praktiske tips: Presenter dere for hverandre på en måte som favner både personlige og faglige egenskaper, interesser og erfaringer. Lytt oppmerksomt, still spørsmål og let etter kompetanser som kan brukes i det videre arbeidet

3 Avklaring og felles forståelse	
Mål og fokus: Få en felles forståelse for målet for samarbeidet	Praktiske tips: Utforsk den enkeltes forforståelse av oppdrag/problemstilling. Hvilke ulike forståelser og perspektiver finnes i gruppa? La alle komme frem. Diskuter innhold i sentrale begreper og identifiser spenninger. Tilstreb å oppnå en gjensidig respekt for hverandres perspektiver, og en felles forståelse av oppdraget som skal løses. Vurder behov og mulighet for å avgrense eller justere problemstilling
4 Kreativ og flerstemmig utforskning av løsningsforslag	
Mål og fokus: Utvide løsningshorisont og mulighetsrom	Praktiske tips: Her er det rom for å tenke kreativt og utenfor boksen. Kast ut ideer uten å ta stilling til dem underveis. La en idé føre til en annen. Ingen sensur eller bortvalg av ideer i denne fasen
5 Konkretisering av løsningsforslag	
Mål og fokus: Samle og konsentrere gode og gjennomførbare ideer i et konkret løsningsforslag	Praktiske tips: Sørg for at det er en demokratisk prosess. Tilstreb at gruppa eier løsningsforslaget sammen. Vurder om løsningsforslaget er i tråd med problemstillingen, gjennomførbart og levedyktig på sikt
6 Forbedring av løsningsforslag	
Mål og fokus: Få innspill på løsningsforslaget og gjøre nødvendige justeringer	Praktiske tips: Presenter løsningsforslaget til noen utenfor gruppa, for eksempel kollegaer i praksis eller en referansegruppe, og be om innspill. Vær åpen og lyttende til alle tilbakemeldinger og forslag. Ikke forsvar, bare avklar. Ta med alle nye innspill til drøfting i egen gruppe og vurder om løsningsforslaget bør endres eller justeres
7 Ferdigstilling og formidling	
Mål og fokus: Kommunisere løsningsforslag og legge til rette for implementering	Praktiske tips: Oppsummer og presenter resultatet av arbeidet i gruppa. Sørg for at helheten i løsningsforslaget er tydelig, og vurder hvordan løsningsforslaget best kan formidles til de det angår. Kom med konkrete forslag, eller legg til rette for refleksjon rundt hvordan løsningsforslaget kan implementeres i praksis

Til deg som skal delta i tverrfaglig samarbeid

I det følgende presenterer vi utvalgte faglige og kunnskapsbaserte anbefalinger og spørsmål til refleksjon, knyttet til de praksisguidens fem innsatsområder for tverrfaglig samarbeid.

Deg som samarbeids-partner



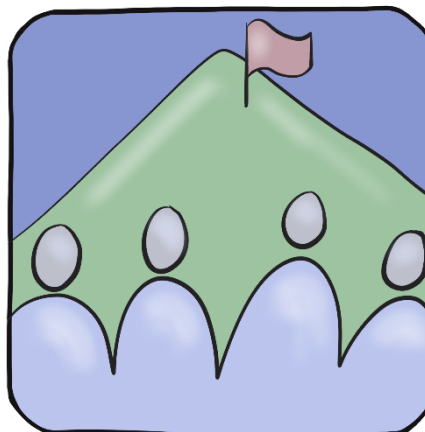
Faglige anbefalinger

Et godt tverrfaglig samarbeid starter med menneskene som deltar i det. Hver deltaker bringer med seg sin faglige bakgrunn, erfaring, rolleforståelse og sine profesjonelle verdier. Samtidig bringer de med seg personlige egenskaper og egne interesser. Det krever en aktiv innsats å bli kjent med dette mangfoldet og forstå hvilken kompetanse som faktisk er til stede i rommet. Å møte hverandre med nysgjerrighet og åpenhet er avgjørende, fordi det gir rom for å avdekke hvordan ulike faglige perspektiver kan utfylle hverandre. Når deltakerne får innsikt i hverandres arbeidsmåter og premisser, styrker det både samarbeidet og respekten profesjonene imellom. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på potensielle maktforskjeller og sikre at roller og forventninger er tydeliggjort, slik at alle opplever å ha en reell plass i samarbeidet.

Spørsmål til refleksjon

- Hvilke deler av din kompetanse, erfaring og personlighet påvirker hvordan jeg går inn i samarbeid – og hvordan blir dette mottatt av andre?
- Hvilke personlige egenskaper styrker ditt bidrag i samarbeid på tvers – og hvilke kan gjøre samarbeidet mer krevende?
- Hvordan påvirker dine verdier, antakelser og “bagasje” hvordan du forstår samarbeidet og de andre aktørene?
- På hvilke måter tar du ansvar for å utvikle din egen kommunikasjons- og samhandlingskompetanse?
- Hva motiverer deg til å samarbeide – og hva kan svekke motivasjonen din?
- Hvordan kan du bli mer bevisst på din rolle i et samarbeidssystem der ingen fag eller profesjoner “eier” oppgaven?

Målet for samarbeidet



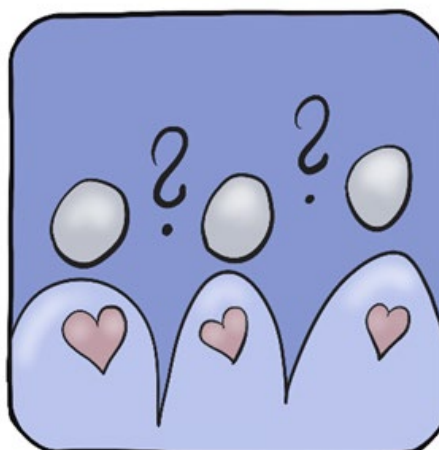
Faglige anbefalinger

Tverrfaglig samarbeid blir mest kraftfullt når deltakerne deler en felles forståelse av hvorfor de samarbeider og hva de ønsker å oppnå. Målet må derfor ikke tas for gitt, men gjøres eksplisitt gjennom dialog, utforskning og felles formuleringer. Når alle får anledning til å uttrykke målet med egne ord, tydeliggjøres både mulige nyanser og eventuelle misforståelser. Et godt formulert mål gir retning, avklarer forventninger og skaper felles eierskap. Samtidig bør det være rom for å justere målet underveis – nye perspektiver, erfaringer og behov kan endre hva som er viktig å jobbe mot. En kontinuerlig bevissthet rundt målet sikrer at samarbeidet holder kursen og beholder mening for alle involverte.

Spørsmål til refleksjon

- Hvordan forstår du selv målet for samarbeidet – og hvor kommer denne forståelsen fra (egen profesjon, tradisjon, erfaring)?
- Hvilke ulike forståelser av målet for samarbeidet ser du hos andre aktører, og hvordan kommer disse til uttrykk?
- Hva skjer med samarbeidet dersom målet er uklart eller ulikt forstått?
- Hvordan kan dere sammen undersøke og forhandle fram en felles og bærekraftig forståelse av samarbeidets mål?
- Hvordan kan dere bruke spenninger i forståelsen av målet som drivkraft for utvikling – ikke konflikt?

Relasjonell handlekraft



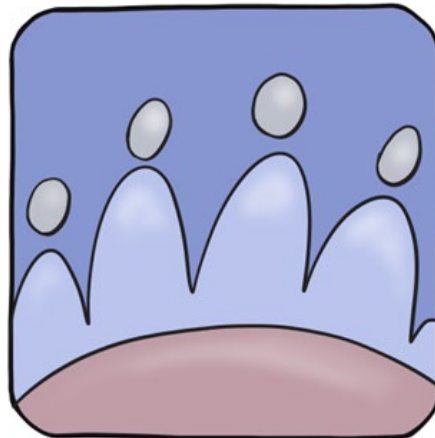
Faglige anbefalinger

I tverrfaglig samarbeid er relasjonell handlekraft en av de viktigste ferdighetene deltakerne kan utvikle. Det handler om evnen til å være oppriktig tilstede og interessert i samarbeidet ved å lytte aktivt, stille åpne spørsmål og være villig til å justere egne oppfatninger når nye perspektiver kommer frem. Relasjonell handlekraft innebærer å skape rom der alle trygt kan dele og forklare sine perspektiver, vurderinger, refleksjoner og usikkerhet, vel vitende om at det som deles blir møtt med respekt og åpenhet. Slik respekt og åpenhet bidrar til at forskjeller ikke blir hindringer, men ressurser som kan berike samarbeidet. Når deltakerne aktivt søker å forstå hverandres perspektiver – og begrunnelsen for disse – styrker det den felles forståelsen, fellesskapet, handlingsrommet og evnen til å utvikle nye og bedre tilnærminger sammen.

Spørsmål til refleksjon

- Hva trenger du for å kunne og ville bidra aktivt i et tverrfaglig samarbeid?
- Hvordan bidrar du til tillit og trygghet i samarbeidsrelasjoner?
- Hvordan håndterer du motstand, tvil eller usikkerhet – hos deg selv eller hos andre?
- På hvilke måter ber du om støtte – og gir du støtte – i et samarbeid?
- Hvordan kan du bruke dine kommunikative ferdigheter mer bevisst for å styrke relasjonene?
- Hva kan inspirere deg til økt engasjement i samarbeidet – og hvordan kan du inspirere andre?

Arenaer for samarbeid



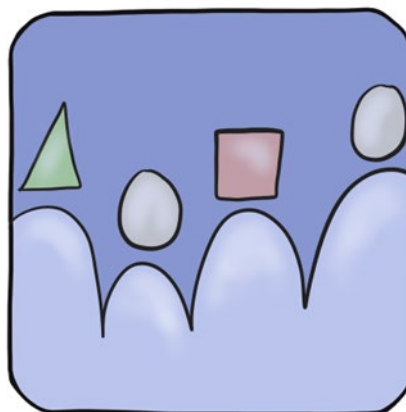
Faglige anbefalinger

Tverrfaglig samarbeid trenger rom hvor deltakerne kan møtes for å utforske, drøfte og forhandle om både forståelser og løsninger. Slike relasjonelle forhandlingsrom må skapes og beskyttes, fordi de ikke oppstår av seg selv i en travel arbeidshverdag. Her må det være mulig å ta opp spørsmål som «Hva er det egentlig vi gjør?» og «Hvordan fungerer samarbeidet vårt?», uten at dette oppleves som avsporinger. Strukturerte og trygge møteplasser gjør det lettere å uttrykke uenighet, stille spørsmål og bringe frem ulike perspektiver. I slike rom får samarbeidet utvikle seg, og deltakerne får anledning til både å reflektere over og justere praksisen sin. Når man tar seg tid til å arbeide med samarbeidet – ikke bare innenfor det – blir resultatet mer helhetlig og robust.

Spørsmål til refleksjon

- Hvilke formelle og uformelle arenaer har dere for å forhandle om forståelse, retning og praksis?
- Hva kjennetegner de gangene du opplever dialog – og ikke debatt – i et samarbeid?
- Hvordan reagerer du når dine perspektiver utfordres?
- Hva trenger du (tid, struktur, trygghet) for å kunne bidra konstruktivt i et forhandlingsrom?
- Hvordan kan dere bruke spenninger og forskjeller som ressurs i stedet for å unngå dem?
- Hva hindrer dere i å etablere gode forhandlingsrom – og hvordan kan hindringene håndteres?

Spenninger og motsetninger



Faglige anbefalinger

Når profesjoner med ulike perspektiver, begreper og erfaringer møtes, vil det uunngåelig oppstå spenninger. Det er derfor avgjørende å se disse som en naturlig og viktig del av tverrfaglig samarbeid. Spenninger peker ofte på områder som trenger mer avklaring, dypere forståelse eller nye måter å tenke på. Ved å identifisere og utforske dem tidlig, kan man avdekke hvilke antakelser, verdier eller prioriteringer som ligger bak. Når spenninger håndteres åpent og trygt, kan de gi verdifull innsikt og bidra til løsninger som er mer gjennomtenkte og mer bærekraftige. Det krever at deltakerne er villige til å gå inn i uenighet uten å individualisere eller undertrykke den. Ledelse og struktur spiller en viktig rolle her – for å sikre at spenninger ikke blir til konflikter, men til fruktbare drivkrefter for utvikling.

Spørsmål til refleksjon

- Hvilke spenninger og motsetninger har du selv erfart i samarbeid på tvers – og hva kan de fortelle om praksis?
- Hvilke faglige, sosiale eller kulturelle forskjeller skaper friksjon – og hvilke skaper utvikling?
- Hvordan kan dere identifisere motsetninger tidlig og bruke dem som utgangspunkt for læring?
- Hvilke motsetninger finnes mellom dine egne ambisjoner og organisatoriske føringer, og hvordan håndterer du disse?
- Hvordan kan dere utvikle strategier for å møte motsetninger konstruktivt – både i hverdagspraksis og i større prosesser?

Referanser

- Ambrose-Miller, W., & Ashcroft, R. (2016). Challenges Faced by Social Workers as Members of Interprofessional Collaborative Health Care Teams. *Health & Social Work, 41*(2), 101–109. <https://doi.org/10.1093/hsw/hlw006>
- Christensen, H., & Godø, H. T. (2021). Tverrprofesjonelt samarbeid i skolen: Lærerens forståelse av egen kjernekompetanse. *Norsk pedagogisk tidsskrift, 105*(1), 17–28. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2987-2021-01-03>
- Edwards, A. (2005). Relational agency: Learning to be a resourceful practitioner. *International Journal of Educational Research, 43*(3), 168–182. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2006.06.010>
- 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>
- Gergen, K. J. (2022). *An invitation to social construction: Co-creating the future* (4. utg.). SAGE Publications.
- Green, B. N., & Johnson, C. D. (2015). Interprofessional collaboration in research, education, and clinical practice: Working together for a better future. *Journal of Chiropractic Education, 29*(1), 1–10. <https://doi.org/10.7899/JCE-14-36>
- Hesjedal, E., Hetland, H., Iversen, A. C., & Manger, T. (2015). Interprofessional collaboration as a means of including children at risk: An analysis of Norwegian educational policy documents. *International Journal of Inclusive Education, 19*(12), 1280–1293. <https://doi.org/10.1080/13603116.2015.1057241>
- Hesjedal, J., & Sviggum, T. O. (2025). *Ulike briller—Felles fokus. Tverrfaglig samarbeid om karrierefaglig utviklingsarbeid*. [Masteroppgave]. Universitetet i Sørøst-Norge.

- 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. 223–243). Fagbokforlaget.
- Holm-Nordhagen, A. (2025). *Karriereveiledning som hele skolens oppgave. En studie av samarbeid om karriereveiledning, på tvers av roller og fag i skolen*. Universitetet i Sørøst-Norge.
- Holm-Nordhagen, A., & Paulsen, O. N. (2025). *Praksisguide for arbeid med kvalitet i faglige nettverk*. Universitetet i Sørøst-Norge.
- Kversøy, K. S., & Hartviksen, M. (2018). *Samarbeid og konflikt: To sider av samme sak: SØT-modellen* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- McNamee, S., & Camargo-Borges, C. (2022). *Design Thinking and Social Construction: A Practical Guide to Innovation in Research*. BIS Publishers.
- Røise, P., & Mathiesen, I. H. (2024). Discourses in the Development of Career Education and Career Guidance in Norwegian Schools Since 1990. *Nordic Journal of Transitions, Careers and Guidance*, 5(1), 31–44. <https://doi.org/10.16993/njtcg.68>
- Supper, I., Catala, O., Lustman, M., Chemla, C., Bourgueil, Y., & Letrillart, L. (2014). Interprofessional collaboration in primary health care: A review of facilitators and barriers perceived by involved actors. *Journal of Public Health*, fdu102. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdu102>
- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

**Praksisguide for tverrfaglig
samarbeid om karriereveiledning**
Anne Holm-Nordhagen,
Jorunn Hesjedal og Tor Olav Sviggum

**Skriftserien fra Universitetet i
Sørøst-Norge nr. 206**

ISSN 2535-5325
ISBN 978-82-8483-095-7

usn.no