

What's in it for me? Om transaksjon av tjenester for å få fart på praksissamarbeidet

I.L.Schow, *Institutt for ledelse og organisasjon, Høgskolen Kristiania*

ABSTRACT:

Hva kan UH-sektoren tilby arbeidslivet for å stimulere til et tettere samarbeid om praksisplasser? Denne artikkelen har til hensikt å peke på praksisbedriftenes egne forslag. Vi ser på konteksten i Norge sammenlignet med lenger sør i Europa. Skoler i land vi liker å sammenligne oss med har en annen tilnærming til praksissamarbeid og en større administrativ rigg.

Artikkelen peker på muligheten for å tenke nytt og tilby praksisbedriftene en transaksjon som innebærer studiepoeng.

1 INNLEDNING

I 2023 fikk jeg muligheten til å besøke tre av Kristianias partnerskoler i Europa; Cologne Business School i Köln, Erasmus Hogeschoole i Brussel og Universitetet i Zaragoza. Disse lærestedene vektlegger samarbeid med arbeidslivet gjennom utstrakt bruk av både prosjektpraksis og praksis som utplassering. Mange av fagområdene er sammenlignbare med våre egne på Kristiania; samfunnsvitenskapelig med en merkantil retning. Det som undret meg mest var praksisbedriftenes vilje til å bruke tid på å samarbeide med academia. Selv pekte de på frykten for en samfunnsutvikling der Europa i fremtiden vil mangle kompetent arbeidskraft. Arbeidsgiverne så det som naturlig å bruke ressurser på å markedsføre seg til studenter ved å invitere til praksissamarbeid. De tre nevnte utdanningsinstitusjonene fulgte opp invitasjonen ved å etablere store karrieresentre; avdelinger med administrativt personale som etablerte og ivaretok relasjonen med bedriftene.

Hjemme i Norge igjen ble jeg nysgjerrig på *når* frykten for å mangle kompetanse vil bevege seg nordover og nå oss? Det er mange bransjer og sektorer som kjenner på panikken allerede, helse og skole for å nevne noen (Jia et al., 2023). Men innen våre merkantile studier på School of Communication, Leadership and Management merkes ikke sønnavinden nevneverdig. Her må bachelorstudentene foreløpig jobbe hardt for å skaffe seg en sårt tiltrengt praksisplass. Arbeidslivet står abolutt ikke og banker på døra. Hvorfor er vi ikke kommet lenger? *Hva skal til for å sette fart på praksissamarbeidet?* Med dette som utgangspunkt intervjuet jeg åtte HR-ledere i norske virksomheter for å få større innsikt i hva som kan fremme at de kan og vil ta imot praksisstudenter. Jeg undersøkte også hvilken rigg norske læresteder stiller med for å være en profesjonell samarbeidspartner. Denne artikkelen skal handle om arbeidslivets konkrete ønsker for samarbeidet og diskutere mulige konsekvenser dersom vi i utdanningssektoren drister oss til å tenke nytt.

2. TEORETISK BAKTEPPE

2.1 Tango for tre

Bakteppet er velkjent; Regjeringen vil at flere studenter skal få relevant praksis i løpet av studietiden sin (Meld. St. nr. 16. (2020-2021)). Praksis er en viktig læringsarena og skal bidra til det overordnede læringsutbyttet for studieprogrammet. Her skal studentene forberedes for arbeidsmarkedet og gjøre dem i stand til å anvende teoretisk kunnskap i reelle arbeidssituasjoner (Berg et al., 2020). Det trengs tre parter for å danse praksis-tango; arbeidsliv, skole og studenter må samhandle. Utfordringene ved praksissamarbeid er godt dokumentert. Mye handler om utydelighet knyttet til kommunikasjon, roller og ansvar, men noe handler også om omkostninger, altså tid og penger. Det er krevende å følge opp

hver enkelt student og sikre at vedkommende oppnår sine læringsutbytter (Meld. St. nr. 16. (2020-2021)). La oss se på de tre partene.

2.2 Studentenes perspektiv

Med studentene som utgangspunkt har forskningen pekt på tre formål for praksis som læringsarena: kunnskapsformålet, sosialiseringformålet og rekrutteringsformålet (Helseth et al., 2019). Vi har god ryggdekning når vi argumenterer for at praksis er til studentens fordel. Internasjonal studier viser at studenter med praksiserfaring både får lettere jobb og høyere lønn (Helseth et al., 2019). Dette knyttes til det teoretiske begrepet 'employability' der studenter gjennom økte praktiske og grunnleggende ferdigheter fremstår som mer attraktive for arbeidsgivere (Lubbe & Svensson, 2022). Våre egne norske kandidatundersøkelser støtter også opp under disse funnene (Støren, 2019). I en litteraturstudie om arbeidsintegret læring (AIL) i norsk kontekst kommer det frem at studentenes læringsutbytte er avhengig av at samarbeidet mellom skolen og arbeidsplassen er tett både under forberedelsene og i løpet av praksisperiodene. Dette for å sikre høy semantisk tyngde og tetthet (Brekke Hauglid & Thon, 2024). Praksis forutsetter altså veiledere med kompetanse på refleksjon og læring for å kunne hjelpe studentene å se teori og praksis i sammenheng.

2.3 Skolens perspektiv

Fra et skoleperspektiv ser vi at praksis bidrar til å styrke utdanningenes arbeidslivsrelevans. Vi kommer tettere på praksisfeltet og blir kjent med nye arbeidsmetoder både på strategisk nivå og i daglig drift. Denne kunnskapen brukes til å videreutvikle innhold og læringsutbytter i ulike emner (Lyberg et al., 2016). Når man leser Stortingsmelding 16 kan man få inntrykk av at praksis er godt integrert i studieløpene våre fordi det fremheves flere typer praksiselementer i det strategisk samarbeidet mellom utdanningsinstitusjoner og ulike sektorer i samfunnet. Dette kan være gjesteforelesere, case-studier og reelle utviklingsprosjekter ledet av bedrifter. Men i det store mangfoldet av studieprogram i Norge er det fremdeles få innen disiplinutdanning som tilbyr obligatorisk praksis (Meld. St. nr. 16. (2020-2021)). Det er riktig at vi som jobber med disjiplinfag i økende grad har tatt i bruk praksis, men vi er ikke i nærheten av å ha praksis innbakt som strategisk satsingsområde på lik linje med profesjonsutdanningene (Lid et al., 2018). Det stilles også spørsmål ved verdien og kvaliteten i disse disiplinutdanningenes praksisemner (Helseth, 2019). I forskningssammenheng har vi vært mest opptatt av *studentenes* opplevde læringsutbytte av praksis, samt bruk og effekt av *våre egne* pedagogiske metoder. Vi har i mindre grad søkt innsikt om praksisbedriftenes erfaringer (Brekke Hauglid & Thon, 2024). Det etterlyses derfor mer forskning fra arbeidslivets veilederperspektiv.

2.4 Arbeidslivets perspektiv

De gangene forskere har latt praksisbedrifter kommet til ordet, har det som oftest vært innenfor rammen til profesjonsstudier. Kun 9% av artiklene i litteraturstudien til Brekke Hauglid & Thon, som omhandler norsk forskning på feltet, tar utgangspunkt i arbeidslivets perspektiv (2024).

La oss først se på diskusjonen om *kompensasjon* for praksisveiledere. For profesjonsstudier som har obligatorisk praksis som en del av utdanningen har partene i arbeidslivet ofte funnet løsninger. Men for oss innen disiplinstudier er det dårligere stilt. Vi er prisgitt at virksomhetene vurderer praksissamarbeid som noe som bygger opp under egne interesser og derfor ønsker å delta i (Meld. St. nr. 16. (2020-2021)).

I de nevnte europeiske landene er samarbeid med academia gunstig med tanke på opplevelsen av fremtidig kompetansemangel. Men hvis det norske arbeidslivet ikke kjenner på panikk for å mangle folk innen merkantile fag – hva skal motivasjonen være da? Er det kun samfunnsansvaret som skal overtale norske virksomheter til å si ja til å ta imot våre studenter? Den norske regjeringen legger til grunn at samfunnsansvar er noe som bedriftene gjør på frivillig basis utover å overholde lover og regler (Meld. St. nr. 10. (2008-2009)). Dette med «på frivillig basis» peker på et etisk ansvar der handlinger utføres fordi det er *forventet* av samfunnet og et filantropologisk ansvar der det å være et godt menneske er *ønsket* av samfunnet (Crane et al., 2016). Men spørsmålet er om forventning og

ønsker blir et sterkt nok argument i møte med praksisbedriftenes opplevde tidspress og krav til effektivitet.

Det finnes heldigvis dokumentasjon på at praksis er til berikelse for virksomhetene. Lyberg et al. sin rapport er oppmuntrende lesing (2016). Her beskrives et prosjekt der Fellesorganisasjonen Østfold samarbeidet med kommuner i Indre Østfold og Høyskolen i Østfold om å utvikle flere og bedre praksisplasser for barnevernpedagogstudenter. Igjen: Ikke disiplinstudie, men verd å lytte til likevel. Kommunenes argumenter for først å si neitakk til praksissamarbeid var mangel på tid og kapasitet, samt en dårlig følelse knyttet til å skulle vise frem beste praksis med visshet om at mye slett ikke var perfekt. Prosjektrapporten beskriver videre hvordan det ble utviklet en pakke med godbiter som var såpass relevante og velsmakende at fordelene med å ta imot praksisstudenter overskygget ulempene. Eksempelvis trekkes det frem viktigheten ved at praksisveilederne fikk faglig utvikling i form av veilederkurs som ga formell kompetanse. Veilederne ble invitert og inkludert i relevante forelesninger ved høyskolen, og flere kom senere tilbake som eksterne gjesteforelesere. Et annet viktig moment veilederne trakk fram, var følelsen av å føle seg ivaretatt av høyskolen (Lyberg et al., 2016)

3 UTFORSKNINGSSTRATEGIEN

Mitt bidrag til å samle mer kunnskap om praksisbedriftenes perspektiv sprang ut av et ønske om å forstå hva som kan sette fart på praksissamarbeid til nytte for våre merkantile studenter ved Kristiania. Åtte HR-ledere i norske virksomheter ble intervjuet i tidsrommet august til oktober 2023. Utvalget var hentet fra medlemmer som tilhører Leonda, et av Norges største HR-nettverk (Leonda, 2024). Styrken i utvalget ligger i informantenes erfaring med å tilrettelegge for HR-studenter i praksis, mens svakheten i utvalget er knyttet til antallet informanter. I lys av få norske studier med arbeidslivets perspektiv på dette området er det likevel grunn til å tro dette bidraget kan gi nyttig innsikt for fremtidig praksissamarbeid. Intervjuene ble utført i henhold til retningslinjene til SIKT.

Det ble også foretatt en mer uformell ringerunde til syv store utdanningsinstitusjoner for å høre hvordan vi i Norge bruker ressurser på å knytte studenter og arbeidsliv sammen via ulike former for karrieresenter og korrdineringsinstanser.

4 NØKKELOPPDAGELSER

4.1 En vakkende rigg

Stortingsmelding 16 påpeker at utdanningsinstitusjonene ofte har karrieresentre som arbeider for å koble sammen studenter og arbeidsgivere. Dette stemmer godt med erfaringen fra de tre europeiske partnerskolene jeg besøkte. Det var en imponerende rigg som håndterte relasjoner, søknader, kontrakter og ulike former for kompensasjon til aktørene. Ringerunden til utdanningsinstitusjonene i Norge viser at mange slett ikke forsterker den administrative praksis-riggen. Det skjæres ned på stillinger i de sentrale karrieresentrene og ansvaret for å finne praksisbedrift overlates til studentene selv. Kristianias egen prosjektrapport *Arbeidslivsrelevans i utdanningen* påpeker at studieledere etterspør et større institusjonelt ansvar med mer strategisk fokus både på rekruttering og operativ oppfølging av samarbeidspartnere (Luimes et al., 2022). Dette støttes opp av tilbakemeldinger fra studenter som står uten praksisplass fordi de ikke klarte å skaffe en (Luimes et al., 2022). Da er det ikke så merkelig at de europeiske partnerskolene lykkes bedre med praksisvolumet sitt. Som sektor følger vi ikke opp ambisjonsnivået med reelle ressurser slik våre kollegaer nedover kontinenter gjør. Dette kan forklare hvorfor andelen av norske studenter som får tilbud om praksisopphold i løpet av studiene er lav sammenlignet med andre land (Diku, 2019; OECD, 2018).

4.2 Studenter med urealistiske forventninger

I intervjuene med HR-ledere kommer det frem et ønske om å ta samfunnsansvar og legge tilrette for læring gjennom praksis. Det pekes først og fremst på hva arbeidslivet kan bidra med av innsikt for å gjøre teori og praksis mer sammenvevd i utdanningsløpet. Faglig kunnskap må forstås i en kontekst med strategi, interesser, ressurser og kultur, og dette kan best læres i praksisfeltet.

Et funn som er verd å dvele ved er at praksisbedriftene kjenner på et ansvar for å justere urealistiske forventninger. «Studenter har ofte urealistiske forventninger til arbeidslivet. Det er jo ikke alltid at dette

samsvarer med deres antagelser, og studentene må akseptere at de ikke nødvendigvis får jobbe med akkurat det de vil fra dag én» (Informant). Det kan stilles spørsmål om det pågår en endring i mentalitet hos studentene våre. Mange i utdanningssektoren opplever en mer krevende generasjon en tidligere med tanke på kravstorhet og manglende resiliens (Brønnick & Esperås, 2023). Det kan tenkes at dette gjenspeiles i virksomhetenes erfaring med studenter som rynker på nesa over å måtte utføre rutinejobber da de hadde forventet å bli løftet inn i mer strategiske diskusjoner. Det er også på sin plass med noen selvransakende spørsmål for å undersøke om vi som utdanningsinstitusjon er oss nok bevisst *vår* rolle. Kan det tenkes at vi forsterker disse urealistiske forventningene ved å gi studentene oppgaver som handler mer om strategiske tenkning og tiltak enn om operativ driftskunnskap og administrative nøkkelferdigheter?

Det fremheves også at det såkalte «praksissjokket» først og fremst handler om at studentene innser at organisasjonen ikke er perfekt. Prosesser gjennomføres ikke etter boka, ledere har så stort kontrollspenn at de sliter med å lære navn på sine ansatte, og kvalitet må ofres for tidsrammer. «På en måte hadde det vært fint om studentene hadde noe av den informasjonen før de gikk ut i praksis, slik at de var forberedt. Samtidig er det noen ting du må ha opplevd i praksis for å forstå» (Informant).

4.3 Tørrtrening i klasserommet

Bedriftene var mer villige til praksissamarbeid hvis de fikk inntrykk av at studentene hadde brukt tid på å lære *om* og trene *på* noen grunnleggende samhandlingskompetanser. De trakk frem kommunikasjonsferdigheter med lytting, stille oppfølgingsspørsmål, kunnskap om persepsjon, ha et forhold til sitt eget kroppsspråk samt å være var for andres signaler. De var også opptatt av studentenes evne til å inneha og skape psykologisk trygghet. En ting var at dette var formulert i programbeskrivelsen, men praksisbedriftene ville gjerne bli trygget på at studentene faktisk *hadde trent* gjennom gruppearbeid, rollespill og simuleringer

Å styre tiden sin ble også trukket frem. "Tidsstyring er alt. Hvordan planlegger du uken din, eller dagen din? Hva velger du å prioritere når ting ikke går som planlagt? Jeg vil ikke at de skal sitte og vente, jeg vil se dem prøve" (Informant). Dette gir oss gode argumenter til å fortsette å ha selvregulert læring som en rød tråd gjennom programmene (Brask, 2006).

Praksis og arbeidsintegret læring krever, som tidligere nevnt, tre parter, men kan likevel foregå i klasserommet (McRae et.al, 2018). Informantene peker på et større potensiale enn det vi som utdanningssektor utløser i dag. De stiller gjerne både som gjesteforelesere og oppdragsgivere til reelle caser og skulle gjerne sett at vi i større grad benyttet oss av deres erfaring og praksiskompetanse.

4.4 Personlig relasjon til skolens kontaktperson

Vi fant at praksisbedriftene satte stor pris på en personlig relasjon med en kontaktperson ved skolen. Det å kjenne på trygghet til å kunne plukke opp telefonen og ringe, stille spørsmål eller luften bekymringer var med på å trygge bedriftene i rollen som veileder. Det ble også understreket at hygienefaktorer som forventningsavklaring om ansvar, rolle og tidsbruk var skriftlig nedfelt i kontrakt.

4.5 Skal, skal ikke...

Faktorer som veier *for* å ta i mot en praksisstudent gir gjenklang med argumentene i Stortingsmelding 16. Praksisbedriften opplever at studentene har med seg oppdatert kunnskap og kan utfordre med nye perspektiver. Studentene stiller gode spørsmål og har en smittsom god kondis på læring. Det trekkes frem at ekstra hender og kjappe hoder alltid er kjærkomment i en travelt hverdag.

Det som får potensielle praksisbedrifter til å *vegrev* seg mot praksissamarbeid er tidspresset og krav om leveranse.

Jeg tror veldig på å ha et samarbeid med læringsinstitusjoner, både i forhold masteroppgaver eller bacheloroppgaver, og i forhold til å ha kortere og lengre praksis i bedriften. Så, jeg har prøvd å ha intensjoner om det, men jeg har aldri helt klart å finne et sted for det i en hektisk hverdag (Informant).

Arbeidsdagen er så full, så du bør helst ha noen som kan levere med en gang. Og det er virkelig synd. Jeg tror at man på et eller annet tidspunkt bare må bestemme seg for at vi skal gi plass til at studenter kan komme inn her, som kan jobbe i kortere og lengre tid (Informant).

Vi ser på nye tjenester for å tilby våre markeder. Det ville vært kult å ha studenter som kunne ha det som en type case, men tilbakemeldingene fra firmaet mitt var at det ville bli for mye oppfølging, og at vi ikke vet hva utfallet blir (Informant).

Med henblikk på at andre land i Europa har kommet lenger enn oss når det gjelder praksissamarbeid er det interessant å merke seg dette utsagnet fra en av HR-lederne:

Jeg har jobbet i bedrifter i utlandet og erfart at arbeid med praktikanter er mer innarbeidet i kulturen enn her i Norge. Det ser ut til at vi alltid kommer med en unnskyldning ved å peke på mangel på tid til oppfølging (Informant).

Kanskje en av årsakene handler om manglende veilederkompetanse. Praksisbedrifter som tar imot studenter fra disiplinstudier har ikke samme rammeverk rundt seg som praksisbedrifter som jobber med profesjonsstudier. Uten en verktøykasse til å hjelpe studenten med å reflektere og utvikle seg, er det lett å se for seg at arbeidsdagen strammer seg til. Da blir studenten fort en ekstra person som skal følges opp, en byrde på toppen av alle andre oppgaver: «Det er alltid noen i bedriften som blir pekt ut som kontaktperson for praktikanten. Og hun får som regel ingenting for dette. Hun må gjøre det på toppen av sin vanlige jobb» (Informant).

4.6 Transaksjonen

Praksisbedriftene ønsker seg en kompensasjon for jobben de gjør: «Vi har begrensede ressurser og leter alltid etter måter å redusere kostnadene på. Så hvis akademia ville tilby en transaksjon for oss å være involvert i programmene dine, ville det gjøre ting enklere» (Informant).

Vi så i studien til Lyberg et al. at det å gi noe tilbake til praksisbedriften som var matnyttig og med direkte sammenheng til oppgaven som skulle løses, ble mottatt positivt (2016). Veilederkurset som ga formell kompetanse fungerte både som en etterlengtet verktøykasse og en yttre motivasjon. Det samme ønsket ble trukket frem av HR-lederne: «Det vil være nyttig for våre veiledere å få kompensert i form av kurs med studiepoeng. Jeg tror det er noe mange av våre ledere ville vært veldig interessert i» (Informant). Og her nærmer vi oss det som kanskje er det mest interessante funnet i studien:

Praksisbedriftene peker på *lederne* til veilederne. Dette er personer som har fått delegert arbeidsgiveransvar for menneskene i avdelingen sin, og som dermed har ansvar for at hver enkelt er i et læringsløp og utvikler seg i takt med samfunnet og rollen sin i bedriften. Man kan gjerne peke på HR-avdelingen og si at den må tilrettelegge for kompetanseheving eller at arbeidstakeren *selv* har et ansvar for å medvirke til egen utvikling, men til syvende og sist er det et lederansvar å følge opp medarbeiderne sine: «Lederne må legge tilrette for en utviklingsplan for hver enkelt ansatt, og det ville vært flott å kunne tilby dem mikrostudier i stedet for interne kurs uten studiepoeng» (Informant). Det er også lederen sitt ansvar å sørge for at arbeidsmengden til de potensielle praksisveilederne er mulig å bære i lengden. Så kanskje det er på tide å splitte fokuset fra kun veilederne og over til *lederne* til veilederne? Med dette kan det åpnes for å se på en transaksjon som involverer *andre* typer studier enn kun veilederkompetanse. Store deler av UH-sektoren tilbyr i dag nettstudier, mikrostudier og samlingsbaserte EVU-program. Dette er ressurser som vi, uten store anstrengelser, kan bruke i en byttehandel med våre praksispartnere. Vi har noe de ønsker. De har noe vi ønsker.

Det er flere spørsmål som melder seg ved tanken på en slik endring. Hva med samfunnsansvaret? Vil en slik transaksjonsmodell medføre at vi gravlegger troen på at aktører i arbeidslivet er villige til å gå en ekstra mil? Mister vi av synet de langsiktige synergieffektene av at akademia og arbeidslivet samhandler om utdanning? Og hva hvis det uansett bare er et tidsspørsmål før flere virksomheter erkjenner at Norge snart mangler mennesker med riktig kompetanse – også innen merkantile fag?

5 AVSLUTNING

Denne artikkelen tar utgangspunkt i myndighetenes ambisjoner om praksissamarbeid mellom skole og akademia. Utdanningssektoren i Norge klarer dessverre ikke i stor nok grad å overføre de gode erfaringene fra profesjonsstudiene til disiplinstudiene. Sammenlignet med andre land i Europa fremstår vi noe tafatte. For å bidra til en økt forståelse av arbeidslivets perspektiv har åtte HR-leder blir intervjuet om hva som kan sette fart på praksissamarbeidet for merkantile studenter. Resultatene viser at viljen er tilstede, men at tidsspøkelset ødelegger for mange. Videre pekes det på flere tiltak som kan fremme praksissamarbeid, men det viktigste, og kanskje mest kontroversielle, er ønsket om at utdanningssektoren skal tilby en ny type kompensasjon for oppdraget. Lederne i praksisbedriftene jobber systematisk med kompetanseplaner for sine ansatte, og UH-sektoren har mikrostudier som kan inngå i disse planene. Vil vi gjøre handel med arbeidslivet der vår valuta er studiepoeng og deres er praksisplass? Tørr vi utforske muligheten for at en slik transaksjon vil sette fart på praksissamarbeidet?

REFERANSER

- Berg, K. J., Azimi, N., Ertresvåg, C., Gjeitanger, C., Helseth, I.A., Kristiansen, E. og Skodvin, A. (2020a). *Utredning av regelverket knyttet til kvalitet i praksis*. NOKUT-rapport 7/2020. Oslo: NOKUT.
- Brask, O.D. (2006). Selvregulert læring i praksisfellesskap. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, Vol 43, nummer 1, 2006, side 3-11
- Brekke Hauglid, B., & Thon, A. (2023). Mapping WIL-models in Norwegian Higher Education: A Systematic Literature Review. In U. Lund Sis, L. Carlsson, P. Assmo & H. Jacobs (Eds.), *Abstract book WIL Conference 2024: 2nd International Conference on Work-Integrated Learning*. [Accepted and Published Conference Paper, <https://www.hv.se/en/meet-university-west/events-conferences/wil-conference-2024/>].
- Brønneck, K.K. og Esperås, J.V. (2023). Er studenter mindre resiliente enn før? *Khrono*. <https://www.khrono.no/er-studenter-mindre-resiliente-enn-for/830648>
- Crane, A., Matten, D. Og Glozer, S. (2019). *Business ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. (5.utgave). New York: Oxford University Press Inc.
- Diku (2019). *Erasmus+ i norsk høyere utdanning 2019*. Diku-rapport 4/2019. Bergen: Diku.
- Helseth, I.A., Lid, S.E., Kristiansen, E., Fetscher, E., Karlsen, H.J., Skeidsvoll, K.J. og Wiggen, K.S. (2019b). *Kvalitet i praksis – utfordringer og muligheter*. NOKUT-rapport 16/2019. Oslo: NOKUT.
- Jia, Z., Kornstad, T., Stølen, N.M., Hjemås, G. (2023). *Arbeidsmarkedet for helsepersonell fram mot 2040* (Rapporter 2023/2). SSB. https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/arbeidsmarkedet-for-helsepersonell-fram-mot-2040/_attachment/inline/487396f0-0469-49de-8b79-092941ac346f:9861f0cf62d33b5643028f02e0e8f7c22f80a709/RAPP2023-02.pdf
- Leonda (2024, 3. april). *Velkomment til et inspirerende kompetansefellesskap for deg som jobber med HR*. <https://leonda.no/>
- Lid, S.E., Pedersen, L.F. og Damen, M-L. (2018). *Underviserundersøkelsen 2017. Hovedtendenser*. NOKUT-rapport 2018/2. Oslo: NOKUT.
- Lubbe, I. & Svensson, G. (2022). Work Integrated Learning (WIL) model – A win-win process between university, postgraduate businessstudents and industry. *The ind. Journal of teaching and learning - Volume 17 (1) / 2022*
- Luimes, M., Blom, B.R., Gusarova, A., Storvollen, C. Og Åberg, H. (2022) *Arbeidslivsrelevans i utdanningen*. Intern rapport. Høgskolen Kristiania.
- Lyberg, E., Blekken, K.H., Erichsen, T., Sørting, K.S. og Toverød, A. I. (2016). Samspill om praksis - Et samarbeidsprosjekt mellom kommunene Eidsberg og Hobøl, FO Østfold og Høgskolen i Østfold, bachelor i barnevern. *Tidsskriftet Norges Barnevern Vol.93, Utg.3-4, 240-251*. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-0>
- McRae, N., Pretti, T. J., & Church, D. (2018). *Work-integrated learning quality framework, AAA*. Waterloo: University of Waterloo, *Centre for the Advancement of Cooperative Education*. Accessed october, 20, 2023.
- Meld. St. 10 (2008-2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. *Utenriksdepartementet*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-id542966/>
- Meld. St. 16 (2020–2021). *Utdanning for omstilling — Økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning*. *Kunnskapsdepartementet*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20202021/id2838171/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). *Higher Education in Norway: Labour Market Relevance and Outcomes*. Paris: OECD Publishing.
- Støren, L.A. (2019). *Spesialkandidatundersøkelsen 2019: Arbeidsmarkedssituasjonen to–tre år etter eksamen*. NIFU Arbeidsnotat 2019:18. Oslo: NIFU.