

Programbeskrivelse

Master i ledelse

120 studiepoeng

2023-2025

Studiet er akkreditert av NOKUT: 04.07.2016

Studiet er re-akkreditert av styret: 18.10.22

Programbeskrivelsen er godkjent i Utdanningsutvalget: 21.09.22 (UU/CLM-sak 114/22) og 12.10.22 (UU/CLM-sak 135/22)

Innhold

1. Innledning	3
1.1 Formelle krav	5
2. Læringsutbytte	6
3. Studiets struktur	8
3.1 Faglig progresjon	8
3.2 1. studieår	9
3.3 Valgemner og/eller praksisemner	11
3.4 Masteroppgave	13
4. Undervisnings- og vurderingsformer	14
4.1 Pedagogisk plattform og gjennomføring av undervisning	14
4.2 Eksamens- og vurderingsformer	15
5. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling	17
5.1 Ordninger for internasjonalisering	17
5.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling	17

1. Innledning

Master i ledelse ved Høyskolen Kristiania skal gi studentene solid kompetanse med spesialisering innenfor ledelse. Arbeidslivet blir mer og mer kunnskapsbasert, og ledelse i og av alle former for virksomheter vil kreve mer kompetanse. Stadig flere medarbeidere har lederansvar som en del av sin funksjon, gjerne i tillegg til sitt operative ansvar. I en slik situasjon blir forståelse for ledelse i og av organisasjoner og organisasjonsprosesser vesentlig.

Visjonen for mastergradsstudiet er at vi skal utdanne kandidater som har teoretisk kunnskap, analytiske ferdigheter og relevante ledelsesferdigheter, og som får praktisk trening i å håndtere og utøve lederskap gitt den kompleksiteten som skapes av utviklingen i arbeidslivet. Studiet skal bidra til å utvikle kandidatens ledelseskompetanse og forståelse for sentrale organisatoriske prosesser og ledelse av disse. Videre skal de ha både analytiske og praktiske verktøy for styring og ledelse i en lederrolle. Vi betrakter ledelse som et anvendt fag, der nærhet til praksisfeltet og arbeidslivet er sentralt for at overgangen til arbeidslivet etter endt studium blir så sømløst og egnet som mulig. Videre ønsker vi å utdanne kandidater med forskningsambisjoner til å kunne kvalifiseres for et ph.d.-studium innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet, med fokus på ledelse.

I mylderet av økonomisk-administrative utdanningstilbud¹ representerer vi en profil som gir en spesialisert kompetanse innenfor ledelsesfeltet. Ulike rapporter, slik som NHOs årlige kompetansebarometer, indikerer at det norske arbeidsmarkedet vil etterspørre stadig mer ledelseskompetanse i årene fremover. Vi ønsker å levere et program som utdanner ettertraktede kandidater i arbeidsmarkedet, og som kan bidra til økt verdiskaping i virksomheter, uavhengig om det er i privat, offentlig eller frivillig sektor, gamle eller nystartede virksomheter.

Kombinert med analytiske evner gjennom metodefagene og trening i kritisk, selvstendig tenkning, gir studiets emner kompetanse til å lede medarbeidere på mellomnivå, samt planlegge, lede og gjennomføre ulike prosesser basert på analyser og kunnskap om organisasjoners virkemåte. Eksempel på jobbfunksjoner kan være teamleder, prosessleder, prosjektleder, funksjonsleder, organisasjonsutvikler, ledelsesrådgiver, strategiske rådgiver, spesialist og leder HR-avdeling, executive assistant og juniorposisjon i konsulentselskaper.

Studiets formål

Studiet skal bidra til å utvikle kandidatens ledelseskompetanse, ledelse av mennesker og menneskelig samhandling, og forståelse for sentrale organisatoriske prosesser. Gjennom kunnskap om den organisatoriske konteksten og om lederskap og ledelsesprosesser som fenomener, skal studentene utvikle et helhetlig, tverrfaglig og etisk reflektert perspektiv på og kjennskap til ledelse. Videre skal de få analytiske og praktiske verktøy både for styring og ledelse som er anvendbare i praksis. Lederskap må utøves i alle lederroller, men det kan også utøves av medarbeidere. Dette tilsier at ikke bare nåværende eller fremtidige ledere vil ha nytte av utdanningen, men også medarbeidere i ulike nøkkelposisjoner i organisasjoner.

¹ Det økonomisk-administrative fagfeltet defineres av UHR som bedriftsøkonomiske fag, administrative fag, samfunnsøkonomiske fag, metodefag, samt fag innen etikk, samfunnsansvar og bærekraft. En vid definisjon vil også inkludere samfunnsfag slik som sosiologi, statsvitenskap, juridiske fag, informasjonsvitenskap med mer.

Studiet har et solid teoretisk og vitenskapelig fundament, som vil gjøre ferdig utdannede kandidater kompetente til å kunne gjennomføre et ph.d.-program.

Studiets innhold

Mastergradsprogrammet i Ledelse er et toårig studium på totalt 120 studiepoeng. Studiet er strukturert med fire emner á 7,5 studiepoeng på hvert av de to første semestrene. I semester tre kan studentene velge utveksling, eller ulike valgemner av ulikt omfang. I fjerde semester skriver studentene en masteroppgave á 30 studiepoeng. Av programmets 120 studiepoeng vil 90 studiepoeng være forbeholdt obligatoriske fellesemner, programemner og masteroppgave som dekker ledelsesrelaterte fagområder og problemstillinger. Hvert emne i studiet gir innsikt i relevant teori, begrepsbruk, og praktisk anvendbarhet.

Masterprogrammet i ledelse er strukturert i to tematiske søyler; i) ledelse av medarbeidere og deg selv (leadership), og ii) styring og ledelse som virkemiddel (management), i tillegg til kvalitativ og kvantitativ metode.

Søyle i), ledelse av medarbeidere og deg selv, består av emnet *Selvledelse* og *Ny i lederrollen* (første semester), og *Team- og prosessledelse* og *Lederutvikling* (andre semester). Søyle ii), styring og ledelse som virkemiddel, består av *Ledelse, makt og etikk* (første semester) og *Strategisk analyse* (andre semester). Den faglige strukturen vil bli ytterligere presentert i del 3.

Studiets tilknytning og relevans for arbeidslivet

Master i ledelse er først og fremst innrettet mot å utdanne medarbeidere som har kunnskaper og ferdigheter i *ledelse* som en funksjon, og som behersker ledelseskompetanse og -prosesser til bruk i å utvikle medarbeidere og virksomheter. Bransjerådet som er etablert for Master i ledelse, har påpekt at arbeidsmarkedet etterspør masterutdannede medarbeidere innen det økonomisk-administrative feltet som både har *utdannelse* og *dannelse* av relevans for ledelsesfunksjonen, aktuelle støttefunksjoner, og de ulike roller beskrevet i innledningen. Master i ledelse vil både utdanne ved presentere teorier, forskning og verktøy, men også danne, ved å legge vekt på kritisk tenkning og etisk refleksjon.

De ulike emnene vil, der det er hensiktsmessig, invitere gjesteforelesere fra arbeidslivet, bruke relevante og aktuelle case, prosjektoppgaver, workshops, praktiske øvelser, muntlig aktivitet med mer, hvor teori og praksis integreres. Master i ledelse ønsker å tilrettelegge for systematisk samarbeid mellom høyskolen og virksomheter, interesseorganisasjoner og bransjeråd for å styrke arbeidslivsrelevansen i studiet. Undervisningen vil bære preg av praksisnærhet til arbeidslivet i undervisningen og undervisningsformene som benyttes. Studentene kan også velge praksisemnet *fra teori til praksis* som valgemne.

Studiets målgruppe

Mastergraden i Ledelse tilbyr bachelorkandidater innen økonomi, administrasjon og samfunnsfag en distinkt faglig profil med spesialisering innen ledelse. Hovedvekten av kandidatene vil være relativt unge, med lite arbeids- og ledelseserfaring, men er ikke begrenset til dette.

1.1 Formelle krav

Opptaksgrunnlaget vil være en fullført og bestått grunnutdanning på tilsvarende 180 studiepoeng med en fordypning på minimum 80 studiepoeng innen et av disse emneområdene:

- Økonomi og administrasjon
- Samfunnsvitenskap

For begge grupper gjelder at minst 7,5 studiepoeng skal være innenfor metode/vitenskapsteori.

Karakterkrav for Master i ledelse

For å være kvalifisert må gjennomsnittskarakter være på C: tallkarakter 2,7, eller bedre. Dersom det er flere kvalifiserte søkere enn antall studieplasser, vil de kvalifiserte søkerne bli rangert etter de gjeldende rangeringsreglene.

- Høyskolen Kristiania har fastsatt FOR-2018-06-01-813 Forskrift om opptak, studier, grader og eksamen ved Høyskolen Kristiania. Forskriften og retningslinjene er hjemlet i LOV 2005-04-01-15 Lov om universitet og høyskoler, FOR-12-01-1392 Forskrift om krav til mastergraden, og FOR-2007-01-31-173 Forskrift om opptak til høyere utdanning.

I Forskrift om opptak, studier, grader og eksamen ved Høyskolen Kristiania henvises det til kapittel 2. Opptak

2. Læringsutbytte

Alle studieprogrammer ved Høyskolen Kristiania har fastsatt et overordnet læringsutbytte som enhver student er forventet å oppnå etter å ha fullført studiet. Læringsutbytte beskriver hva studenten er forventet å vite, kunne og være i stand til å gjøre som et resultat av læringsprosessene knyttet til studiet. Læringsutbytte er beskrevet i kategoriene kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.²

Kunnskap

Kandidaten ...

- har avansert teoretisk kunnskap om ledelse, og spesialisert innsikt innen ledelse av mennesker, organisasjoner og prosesser
- har avansert kunnskap om verktøyer for styring og ledelse i organisasjoner, og forståelse for bruken av disse
- har inngående forskningsbasert kunnskap om teorier i ledelse, samarbeid, makt og ledelse som praksis
- kan anvende kunnskap i selvledelse, ledelse av medarbeidere og lederutvikling i en organisatorisk sammenheng, som er i stadig faglig og teknologisk utvikling
- kan drøfte og analysere ledelsesaktuelle problemstillinger innen ledelse og utvikling av individer og grupper med utgangspunkt i vitenskapelige metoder, ledelsesfagets historie, tradisjoner, egenart og plass i samfunnet

Ferdigheter

Kandidaten ...

- kan utføre selvstendige analyser og forholde seg kritisk til ulike teorier og informasjonskilder, og anvende disse til å strukturere og formulere ledelsesfaglige resonnerer
- kan analysere eksisterende teorier, metoder og fortolkninger innenfor ledelse og samarbeide, og arbeide selvstendig med praktisk og teoretisk problemløsning
- kan bruke relevante metoder for ledelsesforskning på en selvstendig måte
- kan anvende ledelsesverktøy og -metoder som er nødvendige for å utøve ledelse av prosesser og personer i praksis
- kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forskningsprosjekt innenfor ledelse av mennesker og organisasjoner med vekt på utforming av praktiske løsningsforslag til ledelsesproblemstillinger, under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer

² Les mer om læringsutbytte og Nasjonal kvalifikasjonsrammeverk her; https://www.nokut.no/siteassets/nkr/nasjonalt_kvalifikasjonsrammeverk_for_livslang_laring_nkr_nn.pdf

Generell kompetanse

Kandidaten ...

- kan analysere relevante faglige og forskningsetiske problemstillinger innen ledelse og ledelsesrelaterte fagområder
- kan reflektere over etiske dilemmaer ledere møter i sitt arbeid, i relasjon til både organisatoriske og menneskelige problemstillinger
- kan anvende aktuelle ledelsesteorier og modeller i praktiske ledelsessituasjoner som for eksempel gi og få tilbakemeldinger, kartlegge egne og andres ledelseskapasiteter og utviklingsbehov, regulere egen atferd og bidra konstruktivt til egen og andres stressmestring
- kan anvende ledelsesverktøy og -metoder i praksis og derved utøve ledelse av prosesser og personer
- kan formidle omfattende selvstendig teoretisk og praktisk arbeid og behersker ledelsesfagets og ledelsesrelaterte fagområders uttrykksformer
- kan kommunisere og samarbeide med andre om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner innenfor det ledelsesfaglige området, både overfor forskjellige organisatoriske nivåer, nettverk og til allmennheten
- kan bidra til nytenking og endring i organisasjoner og i ledelsespraksis

3. Studiets struktur

Master i ledelse er et to-årig studium som teller totalt 120 studiepoeng, hvorav 90 studiepoeng dekkes av obligatoriske emner, og inntil 30 studiepoeng er valgfrie emner (valgemner).

Studiet gjennomføres over fire semestre og er bygget opp på følgende måte:

Semester	Master i ledelse			
1. semester	Selvledelse 7,5 stp	Ledelse, makt og kritisk tenkning 7,5 stp	Strategisk analyse 7,5 stp	Kvalitative metoder og vitenskapsteori 7,5 stp
2. semester	Team- og prosessledelse 7,5 stp	Lederutvikling 7,5 stp	Kvantitative metoder 7,5 stp	Ny i lederrollen 7,5 stp
3. semester	Valgemne* 30 stp			
	Alternativt løp: Utnesling 30 stp			
4. semester	Masteroppgave 30 stp			

Tabell 1. Emnematrise

*Det kan forekomme endringer i hvilke valgemner/valgfrie fagområdeemner som tilbys

Obligatoriske emner

Valgfrie emner

3.1 Faglig progresjon

Masterprogrammet i ledelse er strukturert i to tematiske søyler; i) ledelse av medarbeidere og deg selv (leadership), og ii) styring og ledelse som virkemiddel (management), i tillegg til kvalitativ og kvantitativ metode. Ledelse av medarbeidere og deg selv retter oppmerksomheten mot utøvelsen av ledelse på individnivå og i samhandling med medarbeidere, og gir både teoretisk forankring og praktiske verktøy. Det vektlegges at teorier på og forskning om ledelse, og ikke minst ledelse i praksis, må knyttes til den virkeligheten lederen opererer i. Sentralt her er også diskusjoner om etiske og praktiske dilemmaer. Styring og ledelse som virkemiddel ser på den organisatoriske konteksten som ledelse utøves i, og innbyr til refleksjon om strategisk retning, organisering, lederposisjon og påvirkning, kritisk tenkning, makt og etikk. Begge metodefagene gir et godt vitenskapelig grunnlag for å evaluere og vurdere andre studier og forskning, samt gjennomføre egen forskning både i

masteroppgaven og i en eventuell videre forskerutdanning. I det følgende skal innhold og faglig struktur kort presenteres.

I det første semesteret starter studentene med emnet *selvledelse*, som vektlegger utvikling av egen ledelseskompetanse og evne til selvregulering i samspill med andre. Emne nummer to er *ledelse, makt og kritisk tenkning*, som er et dannelsesfag som skal hjelpe studentene å bli bevisst grunnleggende fenomener innen faget, hvor evne til å tenke kritisk er viktig. Det tredje emnet er *ny i lederrollen*, som vektlegger overgangen mellom ulike roller og faser, slik som når man trer inn i ledelse for første gang, samt ved lederskifter. Semesteret avsluttes med *kvalitativ metode og vitenskapsteori* som er relevant for å forstå og kritisk vurdere sentrale forskningsartikler innen fagområdet ledelse, samt kunne innhente og analysere kvalitative data.

Det andre semesteret starter med *team- og prosessledelse*, som vektlegger hvordan man kan arbeide i og lede team, samt løse utfordringer i ulike prosesser. Det neste emnet, *lederutvikling*, vil gi studentene spesialisert kunnskap om lederutviklingsprosesser i organisasjoner, og hvordan planlegge og fasilitere slike prosesser for ledere. Det tredje emnet er *kvalitativ metode*, hvor metodekunnskap forsterkes og komplementeres. Semesteret avsluttes med *strategisk analyse*, som vektlegger evnen til å foreta sentrale strategiske analyser for å fatte vedtak for å styre virksomheten i en ønsket retning.

Hensikten med det tredje semesteret er å gi studentene valgfrihet til å skreddersy sin profil. Dette kan gjøres på fire måter; i) ved å velge ledelsesrelaterte valgemenner som tilbys i porteføljen til master i ledelse, ii) ved å kombinere valgemenner på tvers av ulike fagområder, iii) velge utveksling til et universitet vi har utvekslingsavtale med.

De andre fagområdene som tilbyr valgemenner er Master i strategisk HR, Master i markedsføringsledelse, Master i strategisk kommunikasjon og Master i innovasjonsledelse.

På fjerde semester vil studenten få fordype seg i et selvvalgt tema og problemstilling. De vil her anvende teoretisk innsikt i et selvstendig vitenskapelig arbeid, samt formidle denne i en masteroppgave.

3.2 1. studieår

Emner	Sp	Beskrivelse
Selvledelse	7,5	Emnet selvledelse gir studentene forståelse av hvordan moderne arbeidsliv stiller krav til selvregulering hos både medarbeidere og ledere. Emnet gir spesialisert teoretisk kunnskap i hva bærekraftig selvledelse innebærer, og hvordan tilrettelegge for selvledelsesutvikling og selvledelse i praksis. Etter endt emne skal studentene ha kunnskap og erfaring i å anvende selvledelsesmetoder og strategier på seg selv, så vel som å bistå andre i lignende prosesser. De skal også ha et kritisk blikk på hvorfor og hvordan selvledelse kan implementeres og anvendes i organisasjoner, og hva slags lederstøtte som vil bidra til myndiggjøring av selvledende medarbeidere.
Ledelse, makt og kritisk tenkning	7,5	Emnet er et dannelsesfag som skal hjelpe studentene til å bli bevisst grunnleggende fenomener innen faget. Ledelse er å ha ansvar. Det

		<p>innebærer å ta beslutninger og bruk av makt, samt prosesser og teknikker for påvirkning. Men noen av de samme kreftene som får ledere til å ta ansvar, kan også være destruktive. Makt kan føre til dominans, misbruk og destruktive handlinger. Bolverket mot maktmisbruk, er etikk. I klassisk filosofi er evne til etisk refleksjon således en viktig lederegenskap. Verktøyet er etikk, den systematiske refleksjon om hva som er rett og galt i omgang mellom mennesker. Det skal hjelpe ledere til å ta gode valg, det er moralfilosofi i praksis. Ledelse er således, i sin kjerne, en etisk aktivitet som setter høye krav til lederen.</p> <p>Evnen til å tenke kritisk er derfor viktig. Kritisk tenkning innebærer å reflektere over vanskelige spørsmål og problemstillinger som ikke har entydige svar. Særlig er to ferdigheter sentrale: argumentasjon og kildekritisk vurdering. I emnet vil vi derfor bli kjent med verktøy og teknikker for kritisk tenkning, og trene på bruken av disse. Selv om emnet har et dannelsesperspektiv, vil målet være å koble dannelses og refleksjon med praktiske ferdigheter og verktøy studentene kan lære seg for å reflektere etisk og tenke kritisk.</p>
Ny i lederrollen	7,5	<p>Store deler av de etablerte ledelsesteoriene tar utgangspunkt i ledelse som noe som finner sted blant ledere som har etablerte lederroller. I dette emnet vil vi derimot fokusere på overganger mellom ulike roller og faser. Særlig sentralt er overgangen som finner sted når man trer inn i ledelse for første gang, og overganger som skjer i forbindelse med lederskifter og når man beveger seg mellom ulike ledernivåer. Emnet legger stor vekt på å øke studentenes forståelse og bevissthet knyttet til hva det vil si å gå inn i (nye) lederroller, samt hva som kan gjøres for å sikre at overgangene forberedes og gjennomføres så godt som mulig. Det er også sentralt å forstå hvordan ledere kan utvikle seg gjennom slike prosesser.</p>
Kvalitativ metode og vitenskapsteori	7,5	<p>Emnet er en praktisk og analytisk gjennomgang av kvalitative forskningsmetoder og vitenskapsfilosofi.</p> <p>Emnet består av to hoveddeler: I den første delen er fokuset på vitenskapsteori. Emne gir en oversikt over sentrale vitenskapsteoretiske skoler og deres betydning for forskning. Den andre delen er en gjennomgang av kvalitativ metode. Emnet presenterer sentrale faser i kvalitativ forskning, deriblant design i et kvalitativt forskningsprosjekt, metoder for datainnsamling, og analyse av kvalitativt forskningsmateriale. I tillegg fokuserer emne på kvalitetssikring av kvalitative forskningsprosjekter, samt forskningsetiske utfordringer.</p>
Team- og prosessledelse	7,5	<p>Gode ledere evner å planlegge, gjennomføre og lede prosesser der de involverte får tatt i bruk sine kunnskaper, kompetanser og ressurser på gode måter, til det beste for både den enkelte og organisasjonen.</p> <p>Emnet gir studenten kompetanse på å løse organisatoriske problemstillinger og utfordringer ved hjelp av teoretisk innsikt i prosess teori og gjennom metoder og praktiske verktøy.</p> <p>Emnet oppøver evnen til å arbeide i og lede team, og å reflektere over eget arbeid i lys av praksis, teori og tilbakemeldinger.</p>
Lederutvikling	7,5	<p>Emnet lederutvikling skal gi studentene spesialisert kunnskap om teori og forskning på lederutviklingsprosesser i organisasjoner. Etter endt emne skal studentene kunne utføre selvstendige undersøkelser og analyser av intervensjoner for lederutvikling, basert på fagområdets teoritilfang og metoder. Studentene skal ha evne til å anvende teori fra dette feltet på praktiske problemstillinger knyttet til utvikling av ledere og ledelse i organisasjoner. Studentene vil i tillegg få ferdigheter i å praktisere og erfare intervensjoner som er typiske i lederutviklingsprogrammer.</p>
Kvantitativ metode	7,5	<p>Emnet gir en videregående innføring i ulike aspekter ved et kvantitativt forskningsprosjekt. Undervisningen er rettet inn mot studenter i strategisk kommunikasjon, markedsføring, innovasjon og HR. Empiriske eksempler fra nyere forskning, så vel som praktisk anvendelse av kvantitative teknikker for analyse ved hjelp av bl.a. statistisk programvare og kritisk refleksjon</p>

		rundt fordeler og ulemper ved ulike teknikker vil bli vektlagt i undervisningen.
Strategisk analyse	7,5	<p>Emnet gir en teoretisk og praktisk innføring i strategifaget. Det forutsettes ikke at studentene har innføringskurs i strategisk analyse fra tidligere. Det vil bli introduksjon også på mer avansert nivå med nyere forskningsbasert kunnskap om de aktuelle temaene fra forskningsfronten, også med kritiske perspektiver.</p> <p>Emnet vil ta for seg følgende temaer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konseptet 'strategi' og hovedretninger innen fagfeltet • fagfeltets opprinnelse, historie og utvikling • konkurranse og omgivelsesanalyse • interne analyse og ressursbasert teori • strategiske valg, slikt som gir en virksomhet alternative muligheter • strategiske handlinger, slike som strategiprosesser, implementering, organisering og praksis

Tabell 2. Emner

3.3 Valgemner og/eller praksisemner

På tredje semester kan studentene velge valgemner som tilbys fra Master i ledelse, kombinere valgemner på tvers av ulike fagområder, ta en fordypning i et annet fagområde, eller velge utveksling.

Det tas forbehold om endringer i hvilke valgemner som tilbys.

Emner	Studie poeng	Beskrivelse
Praktisk lederskap	15	Emnet har en overbyggende hensikt: å demonstrere at ledelse handle om vanlige mennesker som gjør så godt de kan for å lede andre mennesker, gitt en norsk kontekst og kultur. Emnet legger til grunn en problematisering av ledelsesteorier om hva ledere bør gjøre for å redusere gapet mellom teori og praksis ved å snakke om hva ledere faktisk gjør, og hvorfor de gjør som de gjør. Tilnærmingen er derfor at ledelse er en praksis, en profesjonell praksis hvor ledere kan lære seg å bli bedre i relasjoner med medarbeidere i kollektiv utvikling av ledelsespraksis. Dermed gis det å lede i praksis oppmerksomhet, ved å studere de relasjonelle og kulturelle prosessene mellom mennesker heller enn at oppmerksomheten gis den individuelle leder. Dette blir i motsetning til et betydelig volum av personorientert ledelsesforskning hvor premisset er at det kun er lederen som skaper bevegelse gitt at vedkommende har de rette personlige egenskapene eller kompetansen, For å imøtegå dette legger emnet til grunn praksisorienterte tilnærminger, kritiske ledelsesstudier, så vel som kompleksitetsperspektiver.
Bærekraftig organisatorisk ledelse	15	God ledelse anses av mange for å være det viktigste verktøyet for å skape mer bærekraftige samfunn. Emnets overordnede formål er å gi en innføring i hvordan ledelse er nøkkelen til å skape bærekraftige organisasjoner – organisasjoner som kjennetegnes av vilje og evne til å integrere finansielle målsetninger med annen verdiskapning. Sistnevnte inkluderer miljømessige-, sosiale- og samfunns mål, så vel som interne mål i organisasjonen for et godt og trygt arbeidsmiljø. Emnet fokuserer på organisasjonsinterne faktorer og mindre på strategier for bærekraft. Innhold i emnet spenner fra antikkens godhetskriterier til hvordan moderne organisasjons- og ledelsesteori takler en økende forventning om bærekraftig virksomhetsdrift- og utvikling.

Helsefremmede organisasjoner og arbeidsliv	15	Et hovedformål med Helsefremmende organisasjoner og arbeidsliv er å lære om hvorfor og hvordan organisasjoner bør utvikle en sunn prestasjonskultur eller en helsekultur gjennom strategisk helseledelse knyttet til bærekraft. I dette emnet skal studentene lære om hvordan organisasjoner kan bidra til å fremme og påvirke de viktigste livsforlengende faktorene som sosialisering, fysisk aktivitet, sunt kosthold og frisk luft. De skal lære detaljert kunnskap om hvordan ledelsen kan iverksette helsefremmende tiltak for organisasjonen. Tiltakene vil handle om tilrettelegging av ulike aktiviteter på individ- og gruppenivå.
Managing and leading diversity, equity and inclusion	15	Diversity, equity, and inclusion (DEI) are core constructs for leadership today. With the demographic changes, government laws, and many societies moving towards inclusion and sustainability, it is critical that leaders have the knowledge and competence to meet and manage people from different backgrounds. Leading diverse teams and creating healthy and psychologically safe workplaces are necessary competencies. In this elective we examine what diversity is, its historical and political development and the latest research on diversity and inclusion. Lastly, we will examine the approaches, skills and practices that lead to flourishing with diversity.
International Management	15	This course focuses on learning aspects of managing an organisation in an international setting and is taught in English. Subjects are strategy development, market analysis, financial insights and international HRM processes. Throughout the semester the student will develop a business plan for international expansion of an organisation. Compulsory projects and presentations following each of the topic areas will be input to the final business plan.
Leadership and culture in the Nordic model	15	This course will give students thorough insights into the characteristics of Nordic cultures, institutions, values and organisational practices. Based on an understanding of the underlying Nordic view of human nature and the methods used in daily work as a leader, the students should also learn to master the elements of Nordic leadership in their own professional practice. Furthermore, the course includes necessary insights into historical, institutional, political and strategic choices which have led to present day practices, and addresses questions about future opportunities, challenges and ethics.
Fra teori til praksis	15	Fra teori til praksis gir studentene mulighet til å anvende teoretisk kunnskap på faglig relevante områder i en virksomhet. Studentene deltar i arbeidshverdagen i et arbeidsmiljø, og får praktisert faglig kunnskap og ferdigheter. De skal i løpet av praksisperioden forstå hvordan teori kan anvendes i praksis, hvilke forutsetninger som skal til for å anvende faglige verktøy og strategier i arbeidslivet, men også hvordan de kan anvende erfaringer fra praksis til bedre å forstå teorier.
Offentlig innkjøp og kontrakter	15	Emnet er tverrfaglig i skjæringsfeltet mellom jus, økonomi og teknologi. Emnet vil gi en bedre forståelse for hvordan lede eksterne relasjoner og hvordan offentlige innkjøp og kontrakter kan brukes som ett strategisk virkemiddel til det beste for innbyggerne og næringslivet.
Ledelse i kontekst	7,5	Ledere må forholde seg til konteksten hvor ledelse utøves i. Denne konteksten handler både om interne forhold i organisasjonen, samt eksterne forhold som i ulik grad påvirker organisasjonen og utøvelse av ledelse. Overordnede emner som blir gjennomgått er ledelse i norsk, internasjonal, organisatorisk og digital kontekst, samt ledelse i endring.
Økonomisk styring og analyse	7,5	Emnet skal sikre at studentene får inngående kjennskap til økonomi som styringsverktøy, og kunne anvende økonomiske modeller i en praktisk situasjon. Emnet skal sikre at studentene har kunnskap om, og kan reflektere over, bruken av økonomiske begreper og økonomiske modeller i økonomiske rapporter.
Event- og prosjektledelse	7,5	Eventer kan brukes strategisk for å oppnå merkebyggings-, samfunnsnyttige- og organisatoriske mål. Dette emnet forklarer, demonstrerer og fokuserer på

		<p>hvordan eventer kan brukes som strategiske verktøy for å skape organisatoriske verdier på ulike arenaer. Eventproduktet skal bevege følelser og skape opplevelser. Derfor blir et event sett på som et opplevelses- og påvirkningsverktøy. Eventledelse handler om å samskape eventproduktet og utøve prosjektledelse i fasene planlegging, gjennomføring og evaluering. Undertemaer koplet til eventledelse er for eksempel event som et prosjekt (formål, mål, rammer, identitet), eventproduktet og konseptutvikling, event som et opplevelsesprodukt og påvirkningsverktøy, eventbudsjettet, planlegging og gjennomføring, event-teknologi og eventorganisasjonen.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabell 3. Valgemner

3.4 Masteroppgave

Emne 30 sp	Beskrivelse
Masteroppgave	<p>Masteroppgaven skal gi studentene ferdigheter og generell kompetanse for å kunne løse komplekse problemstillinger på ledelsesfeltet, og kunnskap om hvilke prosesser og teknikker man må benytte for å kunne kaste lys over aktuelle og relevante problemstillinger.</p> <p>Det er et mål at studentene i masteroppgaven setter sammen kunnskap og ferdigheter fra de foregående emnene i masterprogrammet i et avsluttende selvstendig arbeid med en relevant problemstilling. I prosessen med masteroppgaven skal studentene tilegne seg kunnskaper om hvordan teorier innen ledelse blir utviklet og få forståelse av hvordan forskning på ledelsesrelaterte problemstillinger foregår. Studentene skal utvikle ferdigheter om hvordan man utvikler problemstillinger knyttet til fagfeltet og hvordan man metodisk og analytisk går frem for å svare på denne problemstillingen. Studentene som velger en empirisk tilnærming til forskningsarbeidet skal være i stand til selv å gjennomføre, analysere og konkludere på egen datainnsamling. Studentene kan velge å levere en artikkel-basert eller mer tradisjonell oppgave.</p>

Tabell 4. Masteroppgave

4. Undervisnings- og vurderingsformer

4.1 Pedagogisk plattform og gjennomføring av undervisning

Master i ledelse er designet slik at summen av emnene og studiearbeidet med disse skal lede studentene frem mot det intenderte læringsutbyttet beskrevet i kapittel 2. i denne programbeskrivelsen.

De enkelte emnene er satt sammen for å vise en bredde innen kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse som speiler praksisfeltet. Noen av emnene er mer orienterte mot kunnskapsutbytte, andre mer orienterte mot å bygge spesifikke ferdigheter, mens andre igjen inkluderer flere ferdigheter i koblinger mellom teori og praksis. Dette gjenspeiles i undervisningen.

Arbeids-, undervisning- og vurderingsformer i de enkelte emnene er valgt for å gi et godt og meningsbærende samsvar mellom det læringsutbyttet som ønskes oppnådd, de undervisningsformer som benyttes, og den eksamen som avslutter emnet.

De metodiske valgene speiler også emnets bidrag inn i studieprogrammet som et hele. Studentene møter derfor et variert sett med læringsaktiviteter gjennom studietiden, en variasjon som i sum skal speile det praksisfelt studenten utdanner seg til.

Masterprogrammet legger vekt på at studentene lærer seg å bruke relevante metoder fra forskning og faglig utviklingsarbeid/kunstnerisk utviklingsarbeid. Dette skal bidra til at studentene gjennom sitt masterstudium kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt eller kunstnerisk arbeid under veiledning og i tråd med gjeldende faglige og etiske normer. For å ivareta dette vil undervisningen bl.a. vektlegge og kommentere, illustrere og utdype stoff fra læremateriell, samt å gi veiledning og tilleggsstoff som ikke foreligger i trykt form.

Som ved all høyere utdanning stiller også Høgskolen Kristiania krav til studentenes eget selvstendige læringsarbeid. Høgskolen ser det som sin oppgave å tilrettelegge for og fasilitere studentenes arbeid gjennom gode læringsdesign. Samtidig presiserer vi at en underviser kun kan formidle og legge til rette. Selve læringen skjer hos den enkelte student som en følge av studentens eget arbeid. I tilknytning til undervisningen må studenten derfor påregne en betydelig egeninnsats.

De viktigste arbeids-, undervisnings- og vurderingsformer studenten møter i *Master i studieprogramnavn* er beskrevet i det følgende.

- Forelesning/formidling, instruksjon, ikke-spesifisert veiledning og annen lærerledet aktivitet.
- Veiledning og formativ vurdering.

- Digitalt for- og etterarbeid
- Case-, gruppe- og/eller prosjektarbeid
- Workshops og seminararbeid
- Selvstendig øving / lab-arbeid / praktisk arbeid individuelt eller i grupper
- Eksterne og interne prosjekter, produksjoner, oppdrag mv.
- Annen studentaktivitet, herunder presentasjoner, plenumsdiskusjoner og formidling
- Bedriftskontakt og praksis
- Kollokvie- og oppgavearbeid
- Selvstendig akademisk arbeid med pensum og annet

Klikk for [teksthåndbok](#).

For studenter som har behov for veiledning utover timeplanlagt undervisning, har høyskolen tilgjengelige fagressurser, herunder administrativt ansatte, bibliotekarer, digitale læringsressurser (f. eks filmer på nett) og studentveiledere. Disse kan kontaktes av den enkelte student ved behov.

I tillegg til litteratur og hjelp til litteratursøk tilbyr biblioteket også variert opplæring i akademisk skriving.

Underveis i studieløpet gjennomføres det studieløpsspesifikke faglige arrangementer, hvor gjesteforelesere, eksterne organisasjoner og næringslivsaktører kan delta. Prosjektene kan være styrt av emneansvarlig og/eller studenter og støttes av administrative ressurser.

4.2 Eksamens- og vurderingsformer

Vurdering er en situasjon der et innlevert eller presentert arbeid vurderes opp mot et sett kriterier. Kriterier gitt av læringsutbyttet som er definert for det enkelte emne. Vurderingen kan gjøres av medstudenter, undervisere eller sensorer. Disse vil også gjerne gi en tilbakemelding, enten som en veiledende feedback eller som en karakter (eksamen).

Ved Høyskolen Kristiania skiller vi mellom vurdering som læring, vurdering for læring og vurdering av læring. Formen på de arbeidene som vurderes (vurderingsformen) kan være den samme ved alle disse tre vurderingssituasjonene mens formålet varierer.

Ved vurdering som læring (medstudentvurdering) og for læring (tilbakemelding fra underviser) er formålet å forme en læringsprosess, å hjelpe studenten til å oppnå et best mulig læringsresultat. Denne type vurdering oppfatter vi som en del av undervisningsformene, og disse finnes igjen i kapittel 4.1 ovenfor.

Vurdering av læring er en avsluttende vurdering der de faktisk oppnådde læringsresultatene vurderes – med andre ord eksamen. Eksamen er ved høgskolen Kristiania definert som «En eksamen er en avsluttende oppgave innen et emne eller et avgrenset delemne». Det innleverte eller presenterte arbeidet vurderes gjennom en sensur, og resultatet av vurderingen skal fremkomme på vitnemålet.

Ved *Master i ledelse* vil studentene møte følgende eksamensformer:

- Muntlig eksamen
- Utøvende / praktisk eksamen
- Eksamen under tilsyn
- Multiple Choice
- Hjemmeeksamen
- Mappeeksamen
- Semesteroppgave
- Masteroppgave
- Produksjonseksamen

Ved enkelte emner er det definert obligatoriske aktiviteter. En obligatorisk aktivitet er krav som må være godkjent for å gå opp til eksamen- Aktiviteten kan enten være et krav om at et eller flere arbeider skal leveres inn (arbeidskrav) og/eller krav om deltakelse ved definerte aktiviteter og/eller forelesninger og/eller obligatorisk praksis.

En obligatorisk aktivitet vurderes som Godkjent/Ikke godkjent, og retten til å gå opp til eksamen i et emne med obligatorisk aktivitet krever at denne aktiviteten er vurdert til Godkjent. I motsatt fall mister studenten eksamensrett i emnet inntil aktiviteten(e) er blitt vurdert til Godkjent.

For utfyllende informasjon om eksamen og obligatorisk aktivitet, se Høgskolen Kristianas hjemmesider.

5. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling

Med henvisning til Studietilsynsforskriften av februar 2017 (§ 2-2, pkt 7 og 8) har studiet ordninger for internasjonalisering og internasjonal studentutveksling.

Ordningene for internasjonalisering er tilpasset studietilbudets nivå, omfang og egenart.

Innholdet i ordninger for internasjonal studentutveksling er faglig relevant.

5.1 Ordninger for internasjonalisering

Mastergraden i ledelse er satt i en internasjonal kontekst og eksponerer studentene for varierende perspektiver på innen ledelse. Fagmiljøet i studiet har en internasjonal profil. Flere i fagmiljøet har tatt deler av eller hele sin utdanning ved utenlandske institusjoner, og jobbet mange år i utlandet. Foreleserne har et aktivt internasjonalt nettverk, og flere er tilknyttet undervisningsinstitusjoner i Europa, samt bidrar i internasjonale forskningsprosjekter. En del av pensumlitteraturen vil være på engelsk og således tuftet på internasjonal forskningslitteratur og perspektiver.

Studenter står fritt til å bruke engelsk som skriftspråk i oppgaver/innleveringer, på alle eksamener og i masteroppgaven. Enkelte emner vil bli undervist i sin helhet på engelsk som åpner opp for mulighet for innveksling av studenter fra utenlandske studenter.

5.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling

Når det gjelder ordninger for internasjonal studentutveksling har Høyskolen følgende mobilitetsprogram;

Nordplus i Norden eller Baltikum
ERASMUS+ i Europa
«Study Abroad», for studenter i og utenfor Europa

For Master i ledelse tilrettelegges det for utveksling og innveksling i 3. semester. Vi har i dag avtaler om utveksling med

- Deakin University, Melbourne
- Reykjavik University, Island
- Edinburgh Napier University, Scotland
- Hawaii Pacific University, USA
- University of California, Berkeley, USA

Høyskolen Kristiania har avtaler om utvekslingsopphold for studentene og relevansen av studieoppholdet sikres av høyskolens fagmiljø.

Utvekslingsemner fra aktuelle partnere godkjennes av faglige studieledere, for innpass i aktuelle master-grader, med omfang tilsvarende 30 studiepoeng.

Informasjon om studiested og utvekslingsemner i utland, for det aktuelle studietilbud og kull, publiseres på høyskolens web og læringsplattform.

For nominering til studentutveksling stilles krav til karakterer og motivasjonssøknad. Det kan også stilles krav til dokumentasjon av kreativt arbeid/porteføljer og Høyskolen Kristiania kan gjennomføre intervjuer av søkere til utveksling. Høyskolen Kristiania har som målsetting å sende godt kvalifiserte og motiverte studenter til anerkjente utenlandske institusjoner.

Høyskolen Kristiania ønsker å ha få, aktive avtaler innenfor prioriterte fag- og forskningsområder. Internasjonalt Kontor er ansvarlig for tilrettelegging av utvekslingsordninger ved Høyskolen Kristiania.

For både steds- og nettbaserte studier er utvekslingen stedsbasert. Ordninger om utveksling gjelder for studenter som har avtale om gradsgivende studier og som har oppnådd minimum 60 studiepoeng ved Høyskolen Kristiania.