

MASTERPROGRAM I LEDELSE
Master of Arts in Management
Erfaringsbasert - 90 studiepoeng

STUDIEPLAN

1. Programansvarlig

Institutt for statsvitenskap (IST), Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø.

2. Beskrivelse av studiet

Studiet skal gi studentene forskningsbasert kunnskap om ledelse og organisasjonsutforming slik at de dyktiggjøres til å analysere, lede, endre og utvikle moderne organisasjoner, både i private bedrifter og i offentlige virksomheter.

Målgruppen er ansatte og ledere på ulike nivå i privat og offentlig sektor som ønsker å oppgradere sin kompetanse i ledelse og organisasjon.

3. Kompetansemål

Mastergradsstudiet gir studentene mulighet til en spesialiserende utdanning og faglig fordypning i organisasjon og ledelse. Dette skjer gjennom:

- *obligatoriske emner* som:
 - Ledelse og organisasjonsdesign,
 - Metode og vitenskapsteori,og et utvalg
- *valgfrie emner* som:
 - Strategisk ledelse,
 - Human Resource Management,
 - Økonomisk analyse for offentlige og private organisasjoner,
 - Merkevarebygging og omdømme,
 - Etikk for ledere,
 - Helseøkonomi og ledelse,
 - New Public Management,
 - Prosjektadministrasjon, og
 - Verdibasert kommunikasjon og ledelse *)

*) = Emnet bygger videre på Nordnorsk Lederutviklings hovedprogram

samt,

- en *masteroppgave* der det gjennomføres et selvstendig forskningsarbeid med utgangspunkt i et selvvalgt tema.

Mastergraden gir høyere utdanning i organisasjon og ledelse. Studentene får allsidig skoleing i fagets tilnæringsmåter, teorier og metoder. Dessuten søker studiet å bygge opp yrkeskompetanse rettet mot ledelsesoppgaver innen arbeidslivets organisasjoner, i offentlig såvel som i privat sektor, i interesseorganisasjoner, frivillige organisasjoner og innenfor internasjonale organisasjoner. Avlagt mastergrad i organisasjon og ledelse vil også være relevant for arbeidsoppgaver tilknyttet undervisning samt for ulike yrker der formidling/informasjon står sentralt.

4. Opptaksgrunnlag

Studiet er et erfaringsbasert mastergradsprogram. Dette innebærer at for å bli tatt opp, kreves utdanning tilsvarende bachelorgrad, evt. den tidligere cand.mag.-grad, samt minimum to års relevant yrkeserfaring.

Bachelor/cand.mag:

Opptak til studiet forutsetter et faglig minstekrav på karakteren C ¹⁾ beregnet som et gjennomsnitt av de emnene som utgjør graden.

Yrkeserfaring:

Relevant yrkeserfaring kan være: Ledererfaring, samt erfaring fra særlig ansvarsfulle stillinger (i forvaltning, forretning og foreningsbaserte virksomheter).

Opptak vil skje direkte til de obligatoriske og valgfrie *emnene* i programmet. Opptak til programmet vil skje når man melder seg opp til masteroppgaveemnet. Oppstart av enkeltemnene er med forbehold om tilstrekkelig antall studenter på emnet.

4. Faglig organisering

Mastergradsstudiet i ledelse og organisasjon har et omfang på til sammen 90 studiepoeng (stp). Det tilsvarer 1,5 års heltidsstudier (3 semester). Målgruppen for programmet er studenter som arbeider full- eller deltid, og det legges opp til at studiet kan gjennomføres på 3-4 år (6-8 semestre), avhengig av tilstrekkelig antall søkere på emnene. Studiet består av to hoveddeler, en opplæringsdel og en masteroppgave.

Opplæringsdelen

Denne utgjør totalt 60 stp bestående av flere emner, hvorav to er obligatoriske (tilsammen 30 stp) og resten (30 stp) gis som valgfrie emner.

STV-6302 Ledelse og organisasjonsdesign (20 stp, obligatorisk)

I dette kurset fokuseres særlig de *ledelsesmessige* utfordringer knyttet til å bruke design av formell organisasjonsstruktur som virkemiddel for å oppnå bestemte mål.

¹⁾ For de som har tallkarakterer gjelder det gamle faglige minstekravet på 2.7, som gjaldt for opptaket til hovedfaget.

Generelt gjelder det, at for å bruke design som treffsikkert virkemiddel, bør man ha a) oversikt over ulike prinsipper og løsninger for utforming av formell struktur, b) kunnskap om ledelse og hvordan de ulike prinsipper virker under forskjellige betingelser, og c) innsikt i hvordan omlegging av formelle strukturer kan planlegges og ledes. Formålet med kurset er således å gi studentene innsikt i teorier om ledelse, design av formell organisasjonsstruktur, presentere så vel godt utprøvde som nye og moderne prinsipper for organisasjonsutforming, samt å tydeliggjøre muligheter og begrensninger knyttet til å gjennomføre planlagte endringer av formelle strukturer.

STV-6303 Metode og vitenskapsteori (10 stp, obligatorisk)

Dette kurset har som mål å formidle kunnskaper om hvordan data kan innhentes på strukturerte, upartiske og etterprøvbare måter. Kurset skal være en direkte støtte til arbeidet med masteravhandlingen, men også støtte studenten i praktiske valg situasjoner i arbeidslivet. Kurset tar derfor sikte på å stimulere studentens observasjonsevner og analytiske ferdigheter i forhold til ulike typer fenomener som opptrer i arbeidslivet, slik at disse kan omdannes til operative kunnskaper og modeller som kan anvendes fordelaktig.

Delemner som belyses er bl.a.:

- Grunnprinsipper for vitenskapelig arbeid
- Forskningsdesign
- Kvalitative og kvantitative metoder

STV-6311 Human resource management (HRM) (10 stp)

Dette emnet er beregnet på personer som interesser seg for og/eller er involvert i arbeid som har med HRM å gjøre – enten som linjeledere eller som fagpersoner i en HR-enhet. Formålet er å gi denne målgruppen en oversikt over de sentrale tema som man i dag bør ha innsikt i/kjennskap til for å jobbe med personalfeltet. Dette gjelder bl.a. kunnskap om ulike normative modeller for HRM og selve HR-funksjonen.

Delemner som belyses er bl.a.:

- HRM i et strategisk perspektiv
- HR-profesjonen
- Kunnskapsmedarbeideren
- HRM og virksomhetsstyring

STV-6312 Strategisk ledelse (10 stp)

På dette kurset introduseres deltakerne for sentrale begreper og teorier i strategifaget. Ulike forståelsesmodeller og perspektiver på strategibegrepet drøftes. Grovt sett kan forklaringer på lønnsomhetsforskjeller mellom bedrifter deles i to; eksterne konkurransekrefter og bedriftsspesifikke egenskaper. Gjennom konkurranseanalyse og ressursbasert strategi vil forklaringslogikken i disse teoriene belyses. Konsernstrategiske problemstillinger i kurset er hvilke forretningsområder selskapet skal operere i, hvor vertikalt integrert de skal være, og hvordan konsernet skal organiseres og styres. Kurset fokuserer også på bedrifters rolle i nasjonal og regional næringsutvikling. Kurset avsluttes med en to-dagers work-shop hvor deltakerne analyserer konkrete cases.

Delemner som belyses er bl.a.:

- Kilder til lønnsomhetsforskjeller
- Strategisystemet
- Konsernstyring og organisasjonsdesign
- Nasjonal og regional næringsutvikling
- Ekspansjonsworkshop

STV-6313 Merke varebygging og omdømme (10 stp)

Dette kurset sikter mot å gi studentene nærmere innsikt i organisasjonsmessig merkevarebygging ("corporate branding"). Det tas utgangspunkt i et aktuelt samfunnsmessig utviklingstrekk, nemlig at stadig flere organisasjoner bruker stadig flere ressurser på å bygge opp omdømmet gjennom å få knyttet merkevarestatus til egen organisasjon.

Delemner som belyses er bl.a.

- Merke varebygging som samfunnsfenomen og hvordan det er ment å gi forbedret omdømme
- Organisasjoner fremgangsmåte og virkemidler i merkevarebyggingen, herunder prosessene med å definere identitet, verdier og ønsket omdømme
- Merke varebygging og organisasjonskommunikasjon, dilemmaer mellom ønsket og faktisk selvpresentasjon

STV-6314 New Public Management: Modernisering av offentlig sektor (10 stp)

Målet med dette kurset er å gi en fordypning i internasjonale og nasjonale tidstypiske tendenser for utviklingen av offentlig sektor. Det tas utgangspunkt i reformbølgen referert til som *New Public Management* og hvilke føringer den legger på offentlig sektor.

Delemner som belyses er bl.a.

- New Public Managements opprinnelse og verdimessige forankring
- Overordnede reformer som kjøper-selger-relasjoner, desentralisering, utlisensiering og overgang fra forvaltning til forretning
- Virksomhetsspesifikke styrings- og ledelseskonsepter som mål- og resultatstyring, konkurranseutsetting, kontraktstyring, benchmarking
- Prosesser og effekter av innføring av NPM, konsekvenser for politisk styring

HEL-3020 Helseøkonomi og ledelse (10 stp, gis av institutt for samfunnsmedisin)

Kurset gir en generell innføring i helseøkonomi med vekt på alternative finansieringsformer og nytte-kostnadsanalyser. Vi drøfter privat vs offentlig helsevesen; sykehusøkonomi, herunder stykkprisfinansiering vs rammebudsjett; ulike typer økonomiske analyser til hjelp ved prioriteringer, og; ulike metoder for måling av helse, herunder 'kvalitetsjusterte leveår'.

Kurset drøfter grunnleggende organisasjons- og ledelsesteorier og vektlegger hvordan de kan anvendes innenfor helsevesenet. Videre presenteres noen hovedpunkter fra arbeidsmiljøforskning, diskuterer ledelsesmessige problemer i profesjonsbaserte tjenesteytingssystemer, og legger også vekt på å formidle ledererfaringer fra det praktiske liv.

FIL-6301 Etikk for ledere (10 stp, gis av institutt for filosofi)

Når den globale verden slår inn i ens egen hverdag og på jobben oppstår moralske kollisjoner av mange uforutsigbare slag. For å mestre utfordringene slik at man kan orientere seg rett både i forhold til det mer fremmede og i det allerede velkjente kreves det 1) kunnskap eller etisk teori og 2) relevant erfaring. Men i tillegg kreves det også 3) dømmekraft som åpner ens eget blikk for de etiske grunnerfaringer. Denne dømmekraften er en kompetanse som kan være rusten på grunn av manglende bruk og manglende deltagelse i levende erfaring.

Formålet med dette kurset er å gi deltakerne innsikt i etikk ut over det man vanligvis forbinder med bedriftsetikk eller etikk for ledere. Målet er en klokskap i å mestre konfliktsituasjoner og etiske dilemmaer der kursdeltakeren må vurdere om han kanskje ikke kjenner seg selv fullt ut. Målgruppen er ledere i vår del av verden som stadig større grad kommer i kontakt med andre kulturer.

Delemner som belyses, er bl.a.:

- teoretisk tilnærming til etikk og moral
- hvordan løse moralske dilemmaer

BED-6301 Økonomisk analyse (10 stp, gis av Norges Fiskerihøgskole)

Dette studiet vil være konsentrert om bedriftsøkonomiske analyser og modeller som brukes i både privat og offentlig virksomhet. De bedriftsøkonomiske begrepene og modellene brukes både i rapportering (internett og eksternt regnskap), i analyse forut for beslutninger og resultatevaluering. Deltakerne vil få grunnleggende kjennskap til en del bedriftsøkonomiske begreper samt teoretisk og praktisk innsikt i å bruke regnskap og finansiering som verktøy.

Delemner som belyses, er bl.a.:

- Regnskapsforståelse og budsjettering
- Ekstern analyse av årsregnskap
- Investeringsanalyse og finansieringsstrategi
- Økonomiske kontrollsystemer
- Likviditetsplanlegging

STV-6301 Prosjektadministrasjon (10 stp)

Formål med kurset er å gi ledere og prosjektmedarbeidere i private og offentlige organisasjoner oversikt over, innsikt i og handlingskompetanse i prosjektadministrasjon. En sentral målsetning er også å utvikle kompetanse som kan bidra til å styrke deltakernes evne og vilje til å arbeide med og lede nye og ukjente oppgaver under betingelser som avviker fra de som naturlig skapes av klassiske hierarkiske og byråkratiske modeller. Dessuten er det et mål å opparbeide kritisk og sunn vurderingsevne i forhold til bruk av ulike organisatoriske og ledelsesmessige løsninger for ulike typer oppgaver. Studentene skal opparbeide seg en overordnet, men også praktisk og taktisk forståelse for hvordan moderne organisasjonsformer kan utnyttes for å møte fremtidens krav til fleksibilitet, effektivitet og personalmessig utvikling. Deltakelse i kurset tar med andre ord sikte på å utvikle prosjektklokenskap og prosjektmodenhet.

Tema som belyses er bl.a.:

- Midlertidige og matrisebaserte organisasjonsformer; prosjektorganisasjonens historiske utvikling og framtid
- Taktisk og strategisk bruk av prosjekter som løsningsverktøy for ulike oppgaver
- Organisatorisk og kulturell kompatibilitet; modeller og miljøer som hemmer og fremmer utnyttelse av prosjektarbeid; modeller som tillater lojalitet og innovasjon samtidig; prosjektorganisasjonen som konflikt- eller læringsarena
- Alternative styringsmodeller og styringsverktøy for prosjektorganisert arbeid; formaliseringens innflytelse på innovativt arbeid; planer og styringsverktøy som hhv. Støttende og begrensende
- Usikkerhetsanalyser, økonomiske analyser og beslutningsmodeller ved bruk av ulike prosjektmodeller

STV-6315 Verdibasert kommunikasjon og ledelse (10 stp)

Studiet bygger videre på hovedprogrammet til Nordnorsk Lederutvikling. Emnet fokuserer på verdier i samhandlingen mellom organisasjonens ansatte generelt, og på integrasjonen av verdier ut fra et ledelsesperspektiv spesielt. Formålet er å gi innsikt i teorier om og rammebetingelser for kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser i organisasjoner, hva som er typisk for vedibasert kommunikasjon og samhandling, og hvilke utfordringer og dilemma ledelsen står overfor når det gjelder å bruke verdier som et styringsinstrument.

Delemner som belyses er bl.a.:

- betydningen av verdier som et fundament for kommunikasjon i intern samhandling og gruppeprosesser
- rammer for kommunikasjon med andre, betingelser for meningsfull dialog, konflikthåndtering
- betydningen av verdier for ledelsesfunksjonen, styrker og svakheter ved vedibasert ledelse, utfordringer og dilemma
- sammenhengen mellom verdier som velges ut og fokuseres på, og organisasjonens bunnlinje og resultater

Masteroppgaven

Masteroppgaven er en viktig del av studiet og har et omfang på 30 studiepoeng. For deltidsstudenter skal hovedvekten av arbeidet skal gjøres i 5. og 6. semester/7. og 8. semester, men IST ser det som svært viktig at arbeidet med masteroppgaven påbegynnes så tidlig som mulig.

Masteroppgavens omfang bør være på mellom 12000 - 14000 ord (ca. 35-40 sider), med et absolutt tak på 14000 ord (ca. 40 sider). Masteroppgaven kan skrives alene eller som et samarbeid mellom to personer. Der to personer skriver i lag, bør masteroppgavens sideomfang være på mellom 18000 - 20000 ord (50-55 sider), med et absolutt tak på 20000 ord (55 sider).

Oppgaven gjennomføres som et forskningsprosjekt. Den kan enten være en drøfting av en teoretisk eller empirisk problemstilling på grunnlag av studier av relevant litteratur, eller en teoretisk reflektert analyse av et tema med utgangspunkt i

innsamlede data. Tema og innhold kan ta utgangspunkt i problemstillinger av relevans for den enkelte students arbeidsplass.

Undervisnings- og eksamensformer

Undervisningen består av forelesninger, seminarer og veiledning. Forelesningene gis av instituttets ansatte, av ansatte fra andre institutter der det er formålstjenlig, og i noen grad av forelesere fra andre institusjoner/arbeids- og næringsliv. Til masteroppgaven gis veiledning med inntil 50 timer pr. oppgave.

Det avlegges *eksamen i hvert enkelt delemne*. Eksamensformen er nærmere beskrevet i de ulike emnebeskrivelser. I hovedsak vil følgende eksamensformer bli benyttet:

- Hjemmeksamen med oppgitt eller selvvalgt tema
- muntlig eksamen
- skriftlig skoleeksamen

Masteroppgaven avsluttes med en muntlig eksamen. Under den muntlige eksaminasjonen kan kandidaten stilles spørsmål i tilknytning til masteroppgaven. Kandidater som har skrevet masteroppgave i gruppe, er sammen under den muntlige drøftingen av denne.

Det benyttes en karakterskala fra A-E for bestått eksamen, og F for ikke bestått.

Kontinueringseksamen omtales særskilt i de enkelte emnebeskrivelser/kursplaner.

7. Veiledende progresjon i studiet

1. semester	1-2 obligatoriske/valgfrie emner à 10 eller 20 stp
2. semester	1-2 obligatoriske/valgfrie emner à 10 eller 20 stp
3. semester	1-2 obligatoriske/valgfrie emner à 10 eller 20 stp
4. semester	1-2 obligatoriske/valgfrie emner à 10 eller 20 stp
5. semester	Masteroppgave – 30 stp