

# Prakademisk og tilpasset læringsdesign for Executive-utdanning<sup>R</sup>

## SAMMENDRAG

© 2024 Hilde Mobekk,  
Torgeir Skyttermoen



For å nå målgruppen voksne studenter med arbeidserfaring som også er i fulltidsarbeid, er det nødvendig at videreutdanningsstudier bygger på et læringsopplegg som både er faglig solid og oppdatert. I våre studieemner legger vi vekt på praksisnærhet, der studentene kan integrere egne erfaringer og praksis i læringsprosessen – en tilnærming vi kaller *prakademisk*. Videreutdanningsstudier innen organisasjons- og ledelsesfag retter seg mot studenter med erfaringer fra et bredt spekter av virksomheter, utdanninger og opplevelser. Det er avgjørende å legge til rette for at hver students unike læringshistorie kan utnyttes som en styrke ved å knytte teori til deres praksis. I denne artikkelen presenteres erfaringene og læringspunktene knyttet

til en betalingsbasert Executive Master of Management ved Handelshøyskolen på OsloMet. Vi fokuserer på hvordan kunnskap om atferd, læringsdesign og fleksibilitet i undervisning kan brukes for å optimalisere og tilrettelegge for maksimalt læringsutbytte. Vi fremhever også viktigheten av en helhetlig og tilpasset utforming av læringsprosessen, med særlig vekt på kombinasjonen av digitale læringsressurser som podkaster og korte presentasjonsvideoer, sammen med synkrone læringsmøter som aktivt kopler fagstoff til praksiserfaringer. Våre erfaringer, sammen med tilbakemeldinger fra studentene, viser at en prakademisk tilnærming med et tilpasset læringsdesign gir et godt læringsutbytte og mulighet for god gjennomføring ved siden av full jobb.

Mobekk, H. & Skyttermoen, T. (2024). Prakademisk og tilpasset læringsdesign for Executive-utdanning. *Magma*, 27(4).  
<https://doi.org/10.23865/magma.v27.1466>

Korresponderende forfatter: [hmobek@oslomet.no](mailto:hmobek@oslomet.no)



**Hilde Mobekk** er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen ved OsloMet og er tilknyttet faggruppen Organisasjon og ledelse. Hun er faglig ansvarlig for emnene *Organisering gjennom samhandling* og *Lederutvikling* ved Executive Master of Management og emnet *Kommunikasjon for ledere* på masterprogrammet i styring og ledelse. Hun jobber også med kurs og foredrag i privat, offentlig og frivillig sektor. Hun har en ph.d. i atferdsanalyse og mange års erfaring fra det private næringsliv.



**Torgeir Skyttermoen** er førstelektor ved Handelshøyskolen ved OsloMet. Han forsker og underviser særlig innen temaer knyttet til prosjektledelse og har utgitt flere bøker i prosjektledelse. Skyttermoen har mange års erfaring med utforming og gjennomføring av videreutdanningsstudier i organisasjon og ledelse. Han holder også foredrag og kurs for arbeids- og næringsliv, og har en bistilling ved Høgskolen i Innlandet.

### Introduksjon

Det er en økende oppmerksomhet rundt viktigheten av livslang læring fra både myndigheter og næringsliv. Dette forutsetter at høyere utdanningsinstitusjoner utvikler studie tilbud som gir muligheter for personer i aktivt yrkesliv til å oppnå studiepoenggivende kompetanseoppdatering som kan kombineres med å være i jobb (NOU 2019: 12, 2019). Dette gjelder innen de aller fleste yrker og fagområder, men i denne artikkelen vil vi fokusere på organisasjons- og ledelsesfag. Formålet med denne artikkelen er å dele erfaringer med oppbygging av et eget betalingsbasert program for Executive Master of Management ved OsloMet og hvordan vi legger til rette for gode læringsprosesser og gjennomføring for voksne studenter i full jobb.

Organisasjoner opererer i et stadig skiftende miljø preget av teknologiske fremskritt, demografiske endringer, økonomiske forhold og sosiale trender. Med økt konkurranse og påtrykk for innovasjon vil kravene til omstilling prege samfunnet fremover. Det er derfor viktig at folk har kontinuerlige muligheter til å utvikle sin kompetanse (Regjeringen, 2023). I tillegg har flere og flere høyere utdanning og høye forventninger til ledelse. Dette krever at ledere kontinuerlig lærer og utvikler seg for å kunne effektivt navigere i disse endringene og spille en nøkkelrolle i utviklingen av sine medarbeidere. Ledere som er opptatt av kontinuerlig og livslang læring og utvikling, forbedrer sin beslutnings-taking, problemløsning og mellommenneskelige relasjoner.

Hvordan tilrettelegge for læring? Det er spesielt to forhold som må vektlegges for å lykkes med gode læringsløp for målgruppen voksne studenter med erfaring. For det første må det være praktisk gjennomførbart for personer som også er i full jobb ved siden av studiene. For det andre må selve læringsløpet tilrettelegges på en slik måte at det stimulerer til læring.

Executive Master of Management ved Handelshøyskolen OsloMet består av en portefølje med frittstående emner som kan tas i den rekkefølgen og det tempoet som studentene selv ønsker, og er rettet mot alle sektorer, bransjer og

størrelser. Studentene søker opptak til ett og ett emne, og velger det som er aktuelt og relevant for egen utvikling og kompetansepåfyll. Alle emnene er bygget opp på en slik måte at det er gjennomførbart ved siden av full jobb. I studietilbudene har vi lagt til grunn at det skal være en praksisrelevant og oppdatert tilnærming forankret i den norske arbeidslivsmodellen.

Undervisning – både fysisk og digitalt – er ofte en kamp om oppmerksomheten. Vi benytter derfor læringsdesign i utvikling av emner og skreddersyr læringsstien til målgruppen. Læringsdesign handler mye om å få oppmerksomhet og klare å holde på denne gjennom et læringsløp. Det er kanskje enda mer krevende i det heldigitale. I tillegg er det sentralt i en livslang læringskontekst at det faglige påfyllet relateres til praksis og erfaringer fra studentene. Vi har en prakademisk tilnærming gjennom hele læringsprosessen – fra oppbygging av emnet til gjennomføring av eksamen – som innebærer at studentenes egne erfaringer er i fokus og bringes inn i undervisningen, hvor teori koples på deres egen praksis.

## Undervisning – både fysisk og digitalt – er ofte en kamp om oppmerksomheten.

I denne artikkelen tar vi for oss hva vi legger i fenomenet tilpasset læringsdesign, og hvilke sentrale elementer som inngår. Herunder vil vi ta for oss hva vi legger i begrepet prakademisk, viktigheten av å forstå målgruppen, egnet didaktisk innretning, bruk av digitale læringsressurser og etablering av et trygt læringsmiljø. Vi bruker eksempler og erfaringer fra tre spesifikke studieemner. Gjennom både systematiske evalueringer og ikke minst gjennom empiri basert på et stort antall dybdeintervjuer fra deltakere på studieemner synliggjøres om læringsdesignen ved denne videreutdanningen oppleves nyttig og relevant. Erfaringene vi har gjort oss, stemmer med studentenes tilbakemeldinger om at studieemnene oppleves som godt organisert med egnede prakademiske læringsaktiviteter som gir et godt og relevant læringsutbytte. Vi mener at de erfaringene og praksisene vi her presenterer, kan være nyttige både for ledere i virksomheter, medarbeidere og ledere som vurderer kompetansepåfyll som en del av et livslangt læringsløp, og for institusjoner som tilbyr denne typen studier.

### Tilpasset læringsdesign

For å kunne nå frem til målgruppen, utforme et egnet opplegg og legge til rette for en god læringsprosess, må vi kunne se helheten i situasjonen. Det krever et tilpasset læringsdesign. *Læringsdesign* er en systematisk og reflektert prosess som dreier seg om å lage, planlegge, sekvensere og administrere læringsaktiviteter for å oppnå bestemte læringsmål eller utfall (Conole, 2012). Det er en iterativ prosess som

Figur 1. Sentrale elementer for utforming av tilpasset læringsdesign for videreutdanning



innebærer analyse, design, utvikling, implementering og evaluering. Læringsdesign er en pedagogisk tilnærming som handler om å ta veloverveide valg om hva, hvor, når og hvordan læring skal skje for å oppnå forventet læringsutbytte. Det er didaktikk med søkelys på hele læringsløpet hvor det digitale gir en pedagogisk merverdi.

Når en skal jobbe med læringsdesign, er det viktig å være bevisst på at «på seg selv kjenner en ingen andre». En må ta utgangspunkt i hvem studentene er, og hvordan læringsutbyttene er beskrevet. Et vellykket tilpasset læringsdesign består av mange sammenvevde komponenter. Vi vil spesielt fokusere på fem sentrale elementer som hver bidrar til helheten: *forståelse av målgruppen*, *prøvedemisk tilnærming*, *trygghet i lærings-situasjonen*, *didaktisk innretning* og *bruk av digital støtleteknologi*. Disse elementene er tett integrerte, og vi vil utforske hvert av dem kortfattet i det følgende.

### **Forståelse av målgruppen**

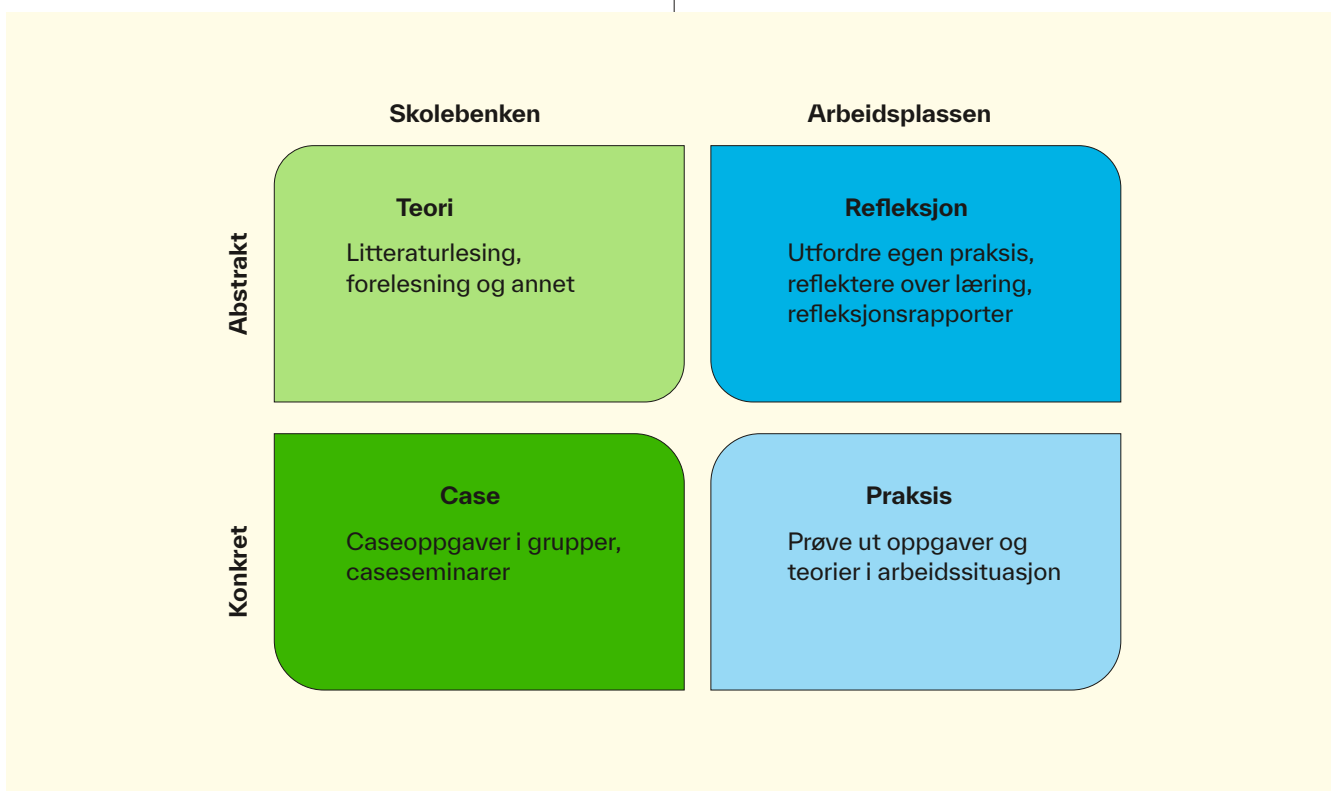
Målgruppen for Executive Master of Management er individer som har noen års arbeidserfaring. I motsetning til en tradisjonell mastergrad, som ikke krever arbeidserfaring, er denne utdanningen erfaringsbasert. Studietilbudet retter seg mot eksisterende eller potensielle ledere i private, offentlige og frivillige organisasjoner som søker eller trenger faglig oppdatering og utvikling.

En erfaringsbasert mastergrad tas ofte ved siden av full jobb. Dette innebærer at mange i målgruppen har en hek-

tisk hverdag, og at oppmerksomhet og tilstedeværelse kan være en utfordring (De Paoli, 2023). Vår evne til å fokusere er truet både i og utenfor arbeidslivet, gitt den stadige strømmen av digitale avbrudd, multitasking, hverdagsstress og overveldende mengde informasjon. Det gjelder spesielt for målgruppen for en Executive Master of Management.

### **Prøvedemisk tilnærming**

Vi har en prøvedemisk tilnærming til undervisning som betyr at forskningsbaserte innsikter og momenter fra akademiske diskurser kombineres med erfaringer fra (og mot) praksis (Syversen et al., 2013). Den prøvedemiske tilnærmingen bygger på Schön (1983) om den reflekterte praktiker. Det omfatter viktigheten av både eksplisitt kunnskap og praksiskunnskap, og å kunne reflektere (Tan et al., 2023). Begrepet *prøvedemisk* er et sammensatt ord, en fusjon av akademisk og praktisk. Det representerer en tilnærming til voksnes læring som balanserer teoretisk dybde med praktisk relevans. Dette kommer til uttrykk gjennom en solid akademisk innretning samtidig som vi sikrer en nærhet til praksis, slik at studentene kan trekke forbindelser mellom de mer abstrakte, teoretiske begrepene de studerer, og sin egen arbeidspraksis og egne erfaringer. Dette er relevant for alle utdanninger, men det er spesielt sentralt for studenter som bringer med seg erfaringer og praksis fra egen arbeidshverdag. Dette fordi deres praktiske erfaringer kan gjøre det enklere å forstå faglige begreper og fenomener.

Figur 2. Prakademisk – ulike kunnskapsformer og læringsarenaer<sup>1</sup>

Det understrekes stadig fra arbeids- og næringsliv hvor viktig det er med arbeidslivsrelevans (NOU 2019: 12, 2019), og at organisasjons- og ledelsesfag må bli mer praksisrelevante (Cummings & Cummings, 2020). Hvordan det prakademiske gjør seg gjeldende innenfor våre studieemner, vil eksemplifiseres nærmere under beskrivelsen av tre av våre emner.

## Prakademisk representerer en tilnærming til voksnes læring som balanserer teoretisk dybde med praktisk relevans.

Kunnskap kan erverves på forskjellige måter. Det kan være abstrakt, for eksempel gjennom tilegnelse av teori og faglige elementer via lesing av fagstoff eller deltakelse i forelesninger. Eller det kan være på en mer konkret måte gjennom praktiske erfaringer og direkte bruk av lærte begreper.

Når vi retter oss mot voksne studenter som er i full jobb, åpnes det opp for et mangfold av læringsarenaer. Tradisjonelt sett kan læring skje på campus, på det vi litt karikert kan kalle skolebenken. Eller læring kan skje på arbeidsplassen, hvor teoretiske begreper kan anvendes direkte og kontekstualiseres i en praktisk setting (figur 2).

### Trygghet i lærings situasjon

Læring dreier seg om å endre mønstre og forståelser. Derfor vil læringsprosesser også innebære dels usikkerhet og utfordrende situasjoner. Da vil både behovet for trygghet og mestringstro være sentralt. Begrepet psykologisk trygghet har de senere år fått økt oppmerksomhet i både organisasjoner og i teamarbeid (Fyhn et al., 2023). Kort fortalt dreier *psykologisk trygghet* seg om en felles tro på at en ikke vil bli ydmyket eller straffet for å ta opp ideer, stille spørsmål eller gjøre feil (Edmondson, 2019). Clark (2020) mener at psykologisk trygghet består av fire trinn, som representerer universelle, grunnleggende behov vi har i sosiale omgivelser. Disse trinnene omfatter å føle seg inkludert, å føle at det er trygt å lære, å føle at det er trygt å bidra, og å føle at det er trygt å utfordre status quo. Når disse forholdene er oppfylt, oppstår en inkluderende kultur der alle kan bidra og lære. For studenter som skal samarbeide og lære sammen, er det avgjørende at de opplever et trygt læringsmiljø. For å lykkes med dette må studiet innrette seg på en måte som fremmer

psykologisk trygghet. Dette kan oppnås gjennom bevisste tiltak, som for eksempel at undervisere går foran som gode eksempler ved å dele egne erfaringer, og ved å skape en kultur der det er akseptabelt å prøve og feile.

Mestringstro er også sentralt i læringsprosesser. Begrepet mestringstro dreier seg om troen på å være i stand til selv å utføre en bestemt oppgave (Bandura, 1986). *Mestringstro* er nær knyttet til selvbestemmelsesteori, som er en teori om menneskelig motivasjon som handler om at folk er mest motiverte når de føler at de har autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci et al., 2017). I en læringskontekst betyr dette at studenter er mer engasjerte og motiverte når de har en viss kontroll over sin egen læring, opplever mestring i arbeidet med studiet og føler en forbindelse og tilhørighet med andre i læringsmiljøet. Dette er nær knyttet opp mot psykologisk trygghet. Når disse tre grunnleggende psykologiske behovene oppfylles, bidrar det til indre motivasjon som gjør at vi utfører oppgavene og aktivitetene fordi de i seg selv gir oss glede og tilfredshet. Det gjør dem lettere å gjennomføre og gir økt læringsutbytte.

## Studentene lærer om, av og med hverandre. Det fremmer psykologisk trygghet og mestringstro.

### *Didaktisk innretning*

En didaktisk innretning er den pedagogiske tilnærmingen eller strategien som anvendes i undervisning og læring. Dette innebærer en nøye koordinering og organisering av læringsmål, innhold, metoder, vurdering og læringsmiljø for å støtte opp om studentenes læring. Målet er å lage en gjennomtenkt og helhetlig læringsreise, skreddersydd for målgruppen, som guider studentene gjennom emnet (Biggs, 2011).

Vi har begrenset med kognitiv kapasitet og reagerer ofte på impuls (Kahneman, 2011). I tillegg konkurrerer vi om oppmerksomheten med alt annet som er i omgivelsene. Dette er det viktig å ta hensyn til når vi designer en læringsreise. Uansett om emnet leveres fysisk, digitalt eller i en kombinasjon, er det avgjørende med en egnet digital læringsplattform som støtter læringsreisen fra før første samling (enten fysisk eller digitalt) til avsluttet eksamen. Informasjon og innhold bør være tilpasset målgruppen og læringsutbyttebeskrivelsene, og unødvendig støy bør unngås ved å skjule irrelevante funksjoner og informasjon.

Ulike læringsressurser brukes for å gi variasjon og skape engasjement, deriblant egenproduserte filmer og podkaster, utvalgte nettressurser, dagsaktuelle nyhetsartikler, filmer og podkaster. Når undervisningen foregår synkront, enten det er i form av fysiske eller digitale samlinger, utgjør caseoppgaver en viktig del av læringsdesignet.

Disse oppgavene gir studentene mulighet til å arbeide i grupper med en felles problemstilling. I tillegg bidrar casene til å knytte teoretiske begreper til praksisnære situasjoner, noe som styrker forståelsen og anvendelsen av det faglige innholdet.

Læringsstien er strukturert for økt læringsutbytte og for å støtte gjennomføringen av emnene – enten gjennom fysiske eller digitale samlinger, og enten disse er synkrone eller asynkrone.

### *Digital støtteteknologi*

OsloMet benytter Canvas som sin læringsplattform. Canvas tilbyr flere muligheter for aktiv læring og gjennomføring, og kan betraktes som et stort lerret med en fargerik palett for å skape et effektivt læringsdesign der digitale elementer gir mer verdi. Denne plattformen gir unike muligheter for fleksibel læring, men det krever betydelige ressurser å designe for aktiv læring og gjennomføring i Canvas. Imidlertid bør antall verktøy og muligheter begrenses og velges med omhu, da det kan være krevende nok for mange å forholde seg til selve læringsplattformen. Schmidt et al. (2009) bemerker at det å tilrettelegge for en god digital læringssti krever teknisk, pedagogisk og innholdsmessig kompetanse. Likevel er det mange som bruker læringsplattformer mer som en informasjonskanal enn som en aktiv læringsarena.

Selv om vi lever i en digital tid, er det viktig å erkjenne at læringsplattformer ikke nødvendigvis er tilgjengelige for alle. Mange studenter, ikke bare de i målgruppen vi diskuterer her, kan finne det utfordrende å navigere på en digital læringsplattform. Dette er viktig å ta hensyn til når en velger digital støtteteknologi. Videre kan det være hensiktsmessig å tilby opplæring eller veiledning i å bruke læringsplattformen og de ulike verktøyene. Dette kan være i form av veiledningsvideoer, skriftlige instruksjoner eller dedikerte opplæringsøker.

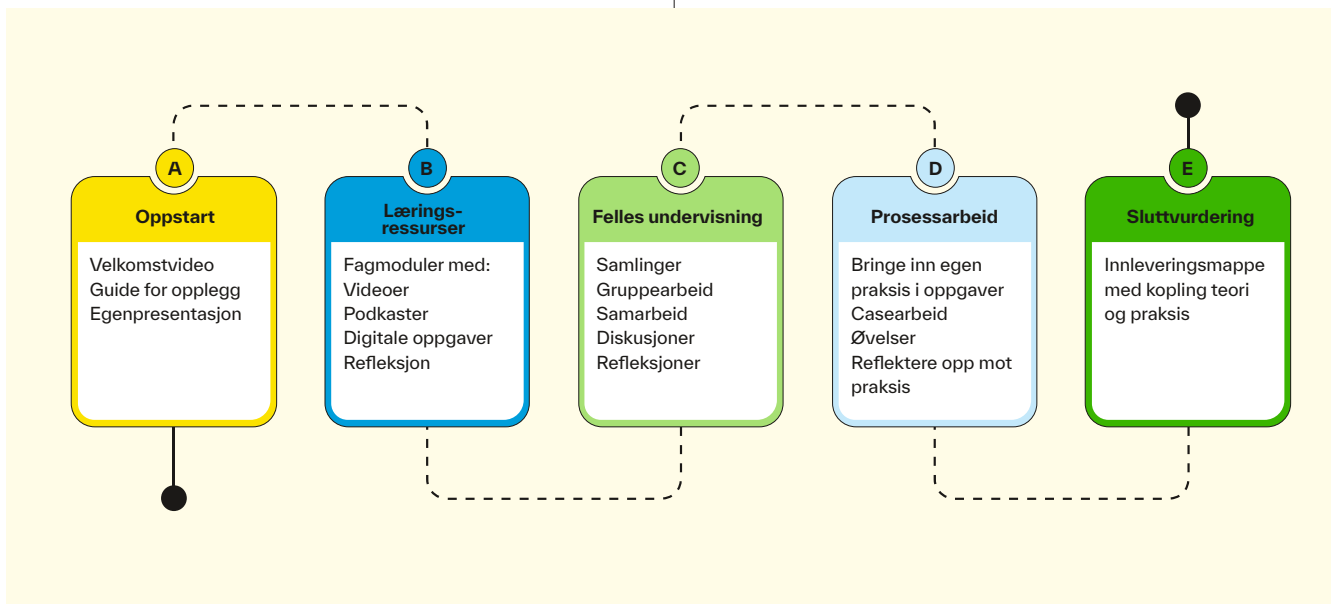
### *Hvordan har vi gjort det?*

De sentrale komponentene for et læringsdesign er presentert, og vi vil nå vise gjennom konkrete eksempler hvordan vi har gjort dette i praksis. Læringsdesignet er utformet ved å legge til rette for læring som en reise fra før studentene starter, og helt til de er ferdige med studieemnet. Som illustrert i figur 3 har vi organisert flere konkrete tiltak inn i tydelige kategorier. Noen av tiltakene har vi redegjort for allerede, andre vil vi komme inn på når vi nå skal eksemplifisere hva vi har gjort for tre av emnene ved Executive Master of Management.

Læringsreisen starter med en introduksjonsmodul som innbefatter en velkomsthilsen i form av en video. Videre finner studentene all nødvendig informasjon, som introduksjon av emneansvarlig, læringsutbyttebeskrivelser, datoer og tidspunkt for alle samlinger, arbeidskrav og eksamen. Forutsigbarheten bidrar til bedre planlegging. Flere av emnene bruker arbeidskrav som en del av den endelige eksamen i form av en mappeinnlevering. Introduksjonsmodulen inkluderer også en mulighet for studentene til å presentere seg selv, noe som bidrar til at de kan bli kjent før oppstart og en fellesskapsfølelse.



Figur 3. Læringsdesign for studieemner – videreutdanning i organisasjon og ledelse



### Tre emner – tre varianter

Som nevnt består Executive Master of Management av en portefølje med enkeltstående emner. To av emnene, *Organisering gjennom samhandling* og *Utøvende ledelse*, er obligatoriske, mens *Prosjektledelse*<sup>2</sup> er et valgfritt emne for dem som ønsker å ta en hel mastergrad. Alle emnene gir ti studiepoeng og er bygget på samme filosofi og tilnærming, med særlig vekt på tilpasset læringsdesign, som vist i figur 1.

Til tross for dette felles utgangspunktet varierer opplegget for disse emnene betydelig. Et av emnene er helt digitalt, et annet er hovedsakelig fysisk, mens det tredje er en kombinasjon av begge. Dette gir mer fleksibilitet for studenter som tar flere emner, samtidig som det tilrettelegger for differensiert læring. Uavhengig av om et emne er helt digitalt, hovedsakelig fysisk eller en kombinasjon av begge, legger vi vekt på at studentene skal lære av, om og med hverandre. Vi ser læring som en aktiv prosess som skjer i samspill med andre. Dette bidrar til bedre læringsutbytte. I figur 3 fremkommer det i boksene A-E ulike elementer som er lagt til grunn i læringsdesignet, og disse gjør seg gjeldende for alle emnene.

### Organisering gjennom samhandling

Læringsdesign handler som nevnt mye om å fange og opprettholde oppmerksomheten gjennom hele læringsforløpet. Dette kan være enda mer krevende når også samlingene er digitale. I Canvas starter læringsstien med en introduksjonsvideo som illustrerer hvorfor *Organisering gjennom samhandling* er viktig, med campus OsloMet som eksempel.

Før første samling oppfordres studentene til å legge inn et bilde av seg selv og skrive litt om sin bakgrunn og hvorfor de har valgt akkurat dette emnet. Dette hjelper gruppen med å bli litt kjent før den første digitale samlingen.

**Læringsstien er strukturert for økt læringsutbytte og for å støtte gjennomføringen av emnene – enten gjennom fysiske eller digitale samlinger, og enten disse er synkrone eller asynkrone.**

Når det gjelder digital undervisning og oppmerksomhet, kan dette være mer utfordrende for både studenter og undervisere enn ved fysisk undervisning. Det kan for eksempel være vanskeligere å unngå multitasking bak en skjerm enn ved fysisk tilstedeværelse. Derfor kan det være nyttig å bruke litt tid i den første samlingen på å disku-

Tabell 1. Oppsummerende elementer for studieemnene

Emne	Undervisning	Spesielle elementer	Felles
<b>Organisering gjennom samhandling</b>	Heldigital Fire halvdagssamlinger	Varhetsøvelse for å oppøve tilstedeværelse	Felles organisering av Canvas-rom for gjenkjennelighet, bruk av digitale læringsressurser, prakademiske elementer tilpasset emnet
<b>Utøvende ledelse</b>	Hovedsakelig fysisk Fem lange enkeltdager	Utprøving av roller (kordirigent m.m.)	
<b>Prosjektledelse</b>	Kombinert Tre samlinger á to dager: digital (2) og fysisk (1)	Teamrolletest, praksisprosjekter	

tere viktigheten av tilstedeværelse og hva det betyr for den enkelte. I dagens arbeidsliv forventes det i stor grad at vi kan samhandle både fysisk og digitalt, så emnet i seg selv gir praktisk øvelse og trening i digital samhandling.

### *Utøvende ledelse*

Ledelse som fagfelt og praksis er et bredt og omfattende emne. Mange studietilbud innenfor ledelsesdisiplinen har en overveiende teoretisk tilnærming (Karp, 2024). Dette emnet skiller seg ut ved sin sterke praktiske orientering, med stor vekt på refleksjon og integrering av studentenes egne erfaringer. Situasjonsnære erfaringer fra studentenes egen praksis brukes som grunnlag for både forståelse av det teoretiske innholdet og diskusjon i studiet.

I tillegg til teoretisk læring blir det gjennomført praktiske øvelser som en integrert del av undervisningen. Disse øvelsene gir studentene verdifull erfaring med uvante situasjoner og utfordrer dem til å reflektere over hvordan disse erfaringene kan være relevante for deres egen ledelsespraksis. Inspirert av blant annet teaterregissører og dirigenter bidrar disse øvelsene til å berike studiets praktiske tilnærming. Undervisningen er fysisk og krever full tilstedeværelse fra studentene, med vekt på aktiv deltakelse, diskusjoner og refleksjoner. Dette bidrar til å skape et engasjerende, interaktivt og reflekterende læringsmiljø.

### *Prosjektledelse*

Det første emnet som ble gjennomført i dette studiet, *Prosjektledelse*, består av en kombinasjon av fysiske og digitale samlinger. Tematisk dreier emnet seg naturlig nok om prosjekter og prosjektarbeid. Derfor er også arbeidsmetoder i prosjekter sentralt. Studentene jobber sammen i grupper gjennom hele semesteret, hvor de bruker et praksisprosjekt både for innleveringer underveis og som en del av sluttvurderingen. Denne prakademiske tilnærmingen er designet for at studentene skal kunne kople faglige begreper og forståelser opp mot egen praksis. Under den første fysiske samlingen utformes praksisprosjektene, som ofte tar form av forprosjekter for reelle prosjekter, og studentene blir satt i grupper på tvers av bakgrunner og erfaringer for å jobbe med disse praksisprosjektene gjennom studiet.

Akkurat som i arbeids- og næringslivet er disse prosjektgruppene tverrfaglige, delvis tilfeldig satt sammen,

og det forventes at de skal fungere som et team i løpet av prosessen (Clegg et al., 2020; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Studentene oppfordres til å reflektere over denne opplevelsen gjennom hele læringsprosessen. Tilgangen til en rekke læringsressurser, som spesialproduserte videoer og podkaster i læringsplattformen, gjør at oppmerksomheten kan rettes mot casearbeid, diskusjoner og øvelser når det er synkron undervisning i samlingene.

### **Erfaringer og tilbakemeldinger fra studenter**

Gjennom egne erfaringer, løpende tilbakemeldinger og en kvalitativ dybdestudie med et stort antall studenter har vi identifisert noen nøkkelfaktorer som vi mener er avgjørende for et godt læringsutbytte og en vellykket gjennomføring for målgruppen voksne studenter i full stilling. Disse faktorene er oppsummert i figur 1, Tilpasset læringsdesign.

Generelt sett er studentene svært fornøyde med den prakademiske tilnærmingen til læring, da de finner undervisningen meget relevant for sin egen arbeidssituasjon. I alle emnene har evalueringer og tilbakemeldinger fra studenter vist at det de lærer i undervisningen, kan benyttes direkte i arbeidssituasjonen. Studentene bringer med seg sin egen kompetanse og erfaring, som blir teoretisk forankret gjennom studiet. Dette gir dem muligheten til å reflektere over hvorfor noen av arbeidsmetodene deres fungerer, og andre ikke. Noen av de viktigste læringspunktene som er fremhevet av studentene, er presentert i tabell 2.

### **Konklusjon og implikasjoner for fremtidig praksis**

Livslang læring – ideen om kontinuerlig læring gjennom hele livet, i ulike sammenhenger og domener – er drivkraften bak både personlig og profesjonell utvikling. Det er avgjørende for å holde tritt med et stadig skiftende samfunn og arbeidsmarked. Det er derfor vesentlig at fremtidens handelshøyskoler setter søkelys på forskningsbasert undervisning og relevans for arbeidslivet. Vi tror at dette kan oppnås gjennom et tilpasset læringsdesign som omfatter fem sammenvevde elementer: forståelse av målgruppen, en prakademisk tilnærming, trygghet i lærings situasjonen, god didaktisk innretning og riktig bruk av teknologiske støttefunksjoner. Dette innebærer at læringsstien bør skreddersys for å imøtekomme målgruppens behov, inkludere studentaktive lærings- og undervisningsformer

Tabell 2. Oppsummerende elementer for studieemnene

Tema	Vurdering	Eksempler - sitater
Opplevd læringsutbytte	Svært godt Gjennomgående stor innsats og gode karakterer	<i>Faget har vært en verdifull erfaring som har bidratt til min personlige og faglige utvikling. Jeg er veldig fornøyd.</i>
Arbeidslivsrelevans	Svært relevant og direkte anvendbart - prakademisk	<i>Det jeg lærte, kunne brukes rett ut i egen arbeidshverdag. Det var umiddelbar overføringsverdi til praksis.</i>
Organisering av læringsløp	Strukturert og tilrettelagt på en god og praktisk måte	<i>Det var veldig lærerik, praktisk rettet og godt tilrettelagt. Det var veldig lett å koble sammen med arbeid.</i>
Læringsmiljø	Godt, og nyttig med erfaringsutveksling Viktigheten av samarbeid kommer godt fram	<i>Jeg opplevde å bli sett og få kontakt. Det å føle seg sett er så sterkt, uansett om det er som leder-medarbeider eller foreleser-student.</i>
Nytte av digitale læringsmidler	Meget godt tilpasset og gjør det mulig å ta ved siden av jobb, og bruke tid på samlinger til aktiviteter og diskusjoner	<i>Jeg fikk mange verktøy som ga meg et veldig stort utbytte av studiet på en annen måte enn det jeg hadde forventet.</i>
Samarbeid med medstudenter	Lærer av, med og om hverandre Ferdighetstrening i tverrfaglig samarbeid	<i>Det at en må delta selv i undervisningen og dele eksempler fra egen arbeidshverdag, gir merverdi.</i>
Fagansvarliges bidrag	Meget bra og med god kopling mellom teori og praksis	<i>Dyktige fagpersoner som forstår målgruppen og er i stand til å formidle fagstoff på en engasjerende måte.</i>

og tilpasse vurderingsformene slik at de er relevante for studentenes nåværende eller fremtidige arbeidshverdag.

Å jobbe med helt digitale emner er en flerdimensjonal utfordring. For det første må studentene mestre mer enn bare det rent faglige innholdet i emnet; de må også bli kjent med den digitale læringsplattformen, som for eksempel Canvas. For det andre er det en betydelig utfordring å utforme effektive læringsstier for studentene.

Vi håper at våre erfaringer kan bidra til å forbedre andre og lignende studier i form av både økt læringsutbytte og mer tilfredse studenter.

## REFERANSER

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Biggs, J. (2011). *Teaching for quality learning at university: What the student does* (4. utg.). Open University Press.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Clegg, S. R., Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2020). *Project management: A value creation approach*. Sage.
- Conole, G. (2013). *Designing for learning in an open world*. Springer.
- Cummings, T. G. & Cummings, C. (2020). The relevance challenge in management and organization studies: Bringing organization development back in. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(4), 521–546. <https://doi.org/10.1177/0021886320961855>
- De Paoli, D. (2023). *Tilstedeværende ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

- Fyhn, B., Bang, H., Sverdrup, T. E. & Schei, V. (2023). Safe among the unsafe: Psychological safety climate strength matters for team performance. *Small Group Research*, 54(4), 439–473.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Penguin Books.
- Karp, T. (2024). *Lederisme*. Cappelen Damm Akademisk.
- NOU 2019: 12. (2019). *Lærekraftig utvikling: Livslang læring for omstilling og konkurranseevne*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-12/id2653116/sec7>
- Regjeringen. (2023, 20. juni). *Norsk utvalg skal foreslå en kompetansereform i arbeidslivet* [Pressemelding]. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-utvalg-skal-foresla-en-kompetansereform-i-arbeidslivet/id2986045/>
- Schmidt, D. A., Baran, E., Thompson, A. D., Mishra, P., Koehler, M. J. & Shin, T. S. (2009). Technological pedagogical content knowledge (TPACK). *Journal of Research on Technology in Education*, 42(2), 123–149. <https://doi.org/10.1080/15391523.2009.10782544>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Avebury.
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2021). *Verdiskapende prosjektledelse* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Syversen, T. L., Skyttermoen, T. & Jørgensen, S. (2013). I pose og sekk? Mot en prakademisk utdanning i organisasjons- og ledelsesfag: Et studieutviklingsprosjekt som ble «kronet med gull». I G. Bjørke, H. Jarning & O. Eikeland (Red.), *Ny praksis – ny kunnskap: Om utviklingsarbeid som sjanger* (1. utg., s. 211–226). ABM-media.
- Tan, L., Kocsis, A. & Burry, J. (2023). Advancing Donald Schön's *reflective practitioner*: Where to next? *Design Issues*, 39(3), 3–18. [https://doi.org/10.1162/desi\\_a\\_00722](https://doi.org/10.1162/desi_a_00722)

## NOTER

1. Figuren er basert på figur i Syversen et al. (2013).
2. Prosjektledelse er egentlig to emner, Prosjektledelse 1 og 2, begge på ti studiepoeng. De har samme innretning med tanke på læringsdesign, men Prosjektledelse 1 har én fysisk og to digitale samlinger, mens Prosjektledelse 2 har to fysiske og én digital.