



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi
Psykologprogrammet

Ledarskapsstrategers uppfattning om effekterna av genomförda ledarskapsutbildningar i Skånes näringsliv

Mia Gruvstad & Victor Mohseni Kabir Bäckström

Psykologexamensuppsats. 2017

Handledare: Christopher Mathieu

Examinator: Erwin Apitzsch

Sammanfattning

Studiens syfte var att analysera hur ledarskapsstrategier i Skånes näringsliv uppfattade effekterna av genomförda ledarskapsutbildningar. En riktad innehållsanalys användes. 16 personer (på 15 företag) i olika ledande positioner med inflytande över beställningsprocessen av ledarskapsutbildningar intervjuades. Studiens resultat visar att intervjupersonerna hade uppfattningen att ledarskapsutbildningar övervägande leder till positiva reaktioner och lärande hos deltagare. Många hade också en vag föreställning om att insatserna gav positiva resultat för organisationen, men saknar medel för att spåra sådana effekter. Med hjälp av en egenkonstruerad teoretisk integrativ modell belyser studien att olika sorters effekter är olika svåra att både upptäcka och uppnå. Modellen förklarar också ledares svårigheter att omsätta lärdomar. Att överbrygga gapet mellan kunskap och handling tycks vara en central utmaning för att optimera framtida ledarskapsutbildningar.

Nyckelord: effekter av ledarskapsutbildning, ledarskapsstrateg, ledarskapsutbildning, riktad innehållsanalys, AMO-modellen, self-efficacy, leader-self-efficacy, Kirkpatrick.

Abstract

The purpose of the study was to analyze how 'leadership strategists' in Skåne's business community perceived the effects of leadership training. A directed content analysis was adopted. 16 people (from 15 companies) in various leadership positions with authority to influence the process of contracting for leadership training were interviewed. The results of this study shows that the interviewees had the perception that leadership training predominantly leads to positive reactions and learning among participants. Many of the interviewees had vague beliefs that the efforts resulted in positive outcomes for the organisation, but they lacked the means to track such effects. With the help of a self-designed theoretical integrative model, the study highlights that different types of effects are difficult both to discover and achieve. The model explains the difficulty for leaders to transfer learning. Bridging the gap between knowledge and action seems to be a key challenge in optimizing future leadership training.

Keywords: effects of leadership development, leadership strategist, leadership development, directed content analysis, AMO framework, self-efficacy, leader-self-efficacy, Kirkpatrick.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
Innehållsförteckning	4
Introduktion	8
Teori	8
Ledarskapsutbildning	8
Utvärdering av effekter	9
AMO-modellen	9
AMO-modellen och ledarskapsutbildning	10
Self-efficacy	10
Bemästrande-erfarenheter (mastery experience)	11
Social inlärning (vicarious learning)	11
Social övertalning (social persuasion)	11
Fysiologisk komponent	11
Leader-self-efficacy (LSE)	11
Integrerad modell	12
Effekter av ledarskapsutbildning	13
Syfte	15
Frågeställning	15
Metod	15
Deltagare	16
Instrument	18
Procedur	19
Datainsamling	19
Kodning/analys	19

Resultat	21
Överblick kategorier och subkategorier	23
Nyttillkomna kategorier	23
Kategori 1, Reaktionen	24
Positiva Reaktionen	24
Känna sig satsad på	24
Inspiration	25
Komma bort	25
Få stöd	26
Negativa Reaktionen	26
Inte värt tiden	26
Floskler/ tomma ord	26
Framgångsfaktorer för positiva reaktioner	27
Verklighetsnära innehåll	27
Nyhetsvärde	28
Lämplig kursledare	28
Kategori 2, Lärande	30
Teori och modeller	30
Förmågor	30
Självkännedom	31
Nya perspektiv	31
Kategori 3, Omsättning	32
God omsättning	33
Bristande omsättning	34
Svårt att implementera/ anpassa	34
Kort boost som ebbar ut	35
Individens ansvar	36
Hjälpande struktur	36

Kategori 4, Resultat	38
Vag uppfattning	38
Hälsa	39
Trivsel	39
Utveckling	40
Ekonomiska resultat	40
Kundnöjdhet	41
Personalomsättning	41
Konkreta exempel	41
Bättre kommunikation	42
Ökad effektivitet	42
Ökad personalnöjdhet	43
Uppmätta resultat	43
Svårt att spåra resultat	44
Kategori 5, Utökat nätverk	46
Kategori 6, Ökat självförtroende	46
Diskussion	47
Resultatdiskussion	47
Bristande omsättning	47
Otydliga organisationsresultat	49
Nätverkande	51
Relationer med likar i arbetssituationen	51
Den integrerade modellen	51
Metoddiskussion	54
Urval	54
Intervjuer	55
Kodningsförfarandet	56

Metodologisk reflektion	56
Etiska reflektioner	57
Konklusion	57
Förslag till fortsatt forskning	58
Referenser	59
Bilaga 1	62
Bilaga 2	64
Bilaga 3	66

Introduktion

När det kommer till ledarskapsutbildningar pekar tidigare forskning på två viktiga företeelser. Företag investerar stora summor i den typen av insatser (t.ex. Association for Talent Development, 2016; Avolio, Avey & Quisenberry, 2010; Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014; Larsson, Sandahl, Söderhjelm, Sjökvold & Zander, 2017; Schwartz, Bersin & Pelster, 2014; Society for Human Resource Management, 2016) och kunskapen om vad utbildningarna får för effekter är sparsam på grund av bristande utvärderingsforskning (t.ex. Avolio et al., 2010; Black & Earnest, 2009; Gurdjian et al., 2014; Larsson et al., 2017; Nedjati-Gilani, 2014;).

Investeringar i ledarskapsutbildning tycks ha en särställning bland företag avseende krav på värdeskapande. Uppfattningen verkar vara att det mest är något trevligt som man kan göra när det finns tillräckligt med resurser över. Få organisationsledare förefaller veta huruvida insatserna har något egentligt värde för organisationens utveckling och resultat (Avolio et al., 2010).

Studien inriktar sig på fenomenet ledarskapsutbildning och undersöker, med hjälp av en egenkonstruerad teoretiskt integrativ modell, hur effekterna av ledarskapsutbildningar uppfattas i den lokala kontexten; Skånes näringsliv. Motsvarar uppfattningen vad tidigare forskning globalt indikerat? Får utförda ledarskapsutbildningar några effekter?

Teori

I detta avsnitt beskrivs några för studien grundläggande begrepp och centrala teorier. Dessa är *Ledarskapsutbildning*, *Utvärdering av effekter*, *AMO-modellen* för arbetsprestation, *Self-efficacy* samt *Leader-efficacy*. Teorierna vävs samman i en egenkonstruerad *integrerad modell*. Slutligen ges en genomgång av tidigare forskning på effekterna av ledarskapsutbildningar.

Ledarskapsutbildning

I linje med Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph och Salas (2017) använder vi oss av begreppet ledarskapsutbildning som ett paraplybegrepp under vilket olika sorters insatser för att utveckla ledare inryms. Det finns enligt Day (2000) en skillnad mellan ledar- och ledarskapsutveckling som är viktig att poängtera. Begreppet ledar-utveckling är förknippat med ett fokus på utveckling av ledar-relaterade kunskaper och förmågor på en individuell nivå. Ledarskaps-utveckling är associerat med synen på ledarskap som något relationellt och

interpersonellt dvs. att det är något som sker i relationen mellan ledare och följare. Fokus ligger på att utveckla roller, såväl formella som informella, samt processer som faciliterar grupper och organisationers prestation (Day, 2000; Lacerenza et al., 2017).

Enligt Lacerenza et al. (2017) blandas ledar- och ledarskapsutveckling ofta ihop i litteraturen och det kan därför finnas en fördel att inkorporera båda aspekterna av utveckling i ett och samma begrepp. Inspirerat av Lacerenza et al. (2017) och Day (2000) definieras ledarskapsutbildning i denna studie som: alla insatser vars syfte är att förbättra ledarskap genom att utveckla såväl individuella som mellanmännsliga ledar-relaterade kunskaper eller förmågor hos deltagarna.

Utvärdering av effekter

Det finns en mängd olika utvärderingsmodeller som har tillämpats i studier om ledarskapsutbildningar. En vanligt förekommande modell i dagens forskning utvecklades av Donald Kirkpatrick i slutet på 50-talet (Ards, van der Velde & Maurer, 2010). Enligt Badu (2013) är Kirkpatrick's fyrstegsmodell välciterad och har använts både inom praktiskt arbete och forskning de senaste 50 åren för att utvärdera effekter. Modellen presenterades redan 1959 men fick sitt genombrott på 70-talet.

Kirkpatrick (1979) delar upp utvärdering i fyra olika kategorier: Reaktionen, Lärande, Omsättning och Resultat. "Reaktioner" syftar på den känslomässiga upplevelsen av insatsen. "Lärande" handlar om tillgodogörande av kunskapsinnehåll och tekniker. "Omsättning" avser i vilken utsträckning kunskap har överförs till faktiskt beteende i deltagarnas dagliga arbete och "Resultat" handlar om organisationens utveckling. Utveckling både på organisationsnivå i termer av t.ex. ökad produktivitet eller ekonomisk tillväxt, samt på medarbetarnivå i termer av t.ex. bättre skattningar av ledarskapet, minskad frånvaro och personalomsättning (Kirkpatrick, 1979; Lacerenza et al., 2017).

AMO-modellen

AMO-modellen är vanligt förekommande inom Human Resources (HR)-litteraturen och består av tre komponenter som tillsammans antas påverka människors arbetsprestation: förmåga (ability), motivation (motivation) och möjlighet (opportunity). Modellen används som ett teoretiskt ramverk för att åskådliggöra kopplingen mellan HR-insatser och förbättrad prestation i organisationer. Den föreslår att en anställd som har adekvata förmågor, tillräcklig motivation och möjlighet att delta/prestera kommer att göra "det lilla extra", d.v.s. anstränga sig utöver vad som förväntas av en (positive discretionary effort). Det i sin tur leder, enligt

teorin, till att organisationen som helhet presterar bättre. (Applebaum et al., 2001; Kroon, Van De Voorde & Timmers, 2013; Marin-García & Tomas, 2016)

Förmåga definieras av Marin-García och Tomas (2016) som individens kapacitet att utföra en specifik uppgift och det involverar såväl kunskap som färdigheter. *Motivation* kan definieras som individens grad av villighet att utföra ett visst beteende, och *möjlighet* som en samling omständigheter som gör det möjligt för en person i organisationen att utföra något.

AMO-modellen och ledarskapsutbildning. Tillämpat på ledarskapsutbildning kan Förmåga tänkas inbegripa olika ledar-relaterade kunskaper och förmågor som behövs i ledarens arbete. Motivation kan förstås som ledarens grad av villighet att utföra önskade ledar-relaterade beteenden efter genomförd utbildning. Möjlighet skulle här kunna handla om huruvida det finns tillräckligt med tillfällen och förutsättningar att tillämpa beteendena i praktiken. Graden av möjlighet kan tänkas påverkas av olika faktorer. I vilken utsträckning har ledaren befogenhet att tillämpa kunskapen, är det t.ex. förankrat i verksamheten och hos överordnad? Är innehållet i utbildningen förenligt med organisationens kultur och strategi? I vilken utsträckning kan medarbetare förstå vad ledaren gör och säger, finns det ett gemensamt eller lättbegripligt språk att förmedla det man lärt sig? Det kan också tänkas finnas en högre grad av möjlighet ifall det man lär sig på utbildningen adresserar ledarens eller organisationens aktuella behov. Då borde det uppstå tillfällen att tillämpa kunskapen. Det kan också tänkas hjälpa ifall det finns strukturer i organisationen där utrymme ges för feedback och uppföljning. Om en ledare exempelvis står inför att ha svåra medarbetarsamtal och får lära sig metoder och tekniker för att hantera dessa, så kommer det att finnas många tillfällen i arbetssituationen att tillämpa kunskaperna. Om ledaren dessutom under tiden får handledning eller möjlighet att reflektera och dela erfarenheter kan man tänka sig att möjligheterna att utvecklas blir större och likaså effekten av träningen.

Self-efficacy

Self-efficacy är ett begrepp ur Banduras social-kognitiva teori för motivation och beteende (Murphy & Johnson, 2016) som ämnar förklara och överbrygga gapet mellan kunskap och handling hos människor (Bandura, 1977). Begreppet kan definieras som individens grad av tilltro till sin egen förmåga att utföra en specifik handling. Det räcker alltså inte att en person besitter kunskapen för att den ska utföra en viss handling, utan den upplevda tilltron till förmågan spelar enligt Bandura en avgörande roll.

En person kan ha hög self-efficacy när det kommer till vissa saker och låg när det kommer till andra. Graden av self-efficacy är föränderlig och antas påverkas av fyra komponenter som beskrivs nedan. Bemästrande-erfarenheter (mastery experience), social inläring (vicarious learning), övertalning (social persuasion) och en fysiologisk komponent (Bandura, 1977; Murphy & Johnson, 2016).

Bemästrande-erfarenheter (mastery experience). Tidigare erfarenheter av bemästrande respektive misslyckande påverkar en individs upplevda self-efficacy. När en person får möjlighet att utveckla sin förmåga i små steg och bemästra allt svårare uppgifter, som är tillräckligt utmanande, ökar känslan av bemästrande, vilket höjer personens self-efficacy. Det ökar också motivationen att använda förmågan att möta liknande utmaningar i fortsättningen. Likaså kan upplevda motgångar sänka personens self-efficacy och därmed sänka motivationen att utföra handlingen (Bandura, 1977).

Social inläring (vicarious learning). En individs self-efficacy påverkas genom att observera likar bemästra eller misslyckas med en förmåga. Om en person ser någon den kan identifiera sig med klara av något ökar personens tilltro till sin egen förmåga att klara av samma sak. På samma sätt kan individens self-efficacy sänkas av att se andra misslyckas (Bandura, 1977).

Social övertalning (social persuasion). Den tredje komponenten som påverkar en individs upplevda self-efficacy är social övertalning. En individs self-efficacy påverkas av omgivningens uppmuntrande och övertalning att utföra något, så länge personerna som driver på upplevs som viktiga för individen (Bandura, 1977).

Fysiologisk komponent. Slutligen finns en fysiologisk komponent. Förekomsten av starka känslor och graden av stresspåslag påverkar individens self-efficacy. Stresspåslaget, får inte vara för högt men inte heller för lågt, för bästa möjliga resultat (Bandura, 1977).

Leader-self-efficacy (LSE)

Self-efficacy tillämpat på ledarskap benämns av Murphy och Johnson (2016) som leader-efficacy, vilket de beskriver som ledarens bedömning av sin förmåga att utföra sådant som ligger i ledarskapsrollen. Att öka ledares self-efficacy, menar de, är en av de viktigaste faktorerna för ett lyckat ledarskap och en central komponent i de flesta ledarskapsutbildningar, uttalat eller ej. De föreslår att ledares self-efficacy ökar ifall utbildningen möjliggör bemästrande-erfarenheter (genom vägledad utveckling av förmågor och tillämpning i jobbsituationen), social inläring (genom att observera likars bemästring och att få ta del av

deras strategier och erfarenheter), samt social övertalning (genom det faktum att organisationen eller överordnad valt att investera i utbildningen och uppmuntrat dem till att utveckla ledar-relaterade förmågor). Vidare påverkar ledares tilltro till att de kan utveckla sitt ledarskap deras beteende och motivation på en ledarskapsutbildning.

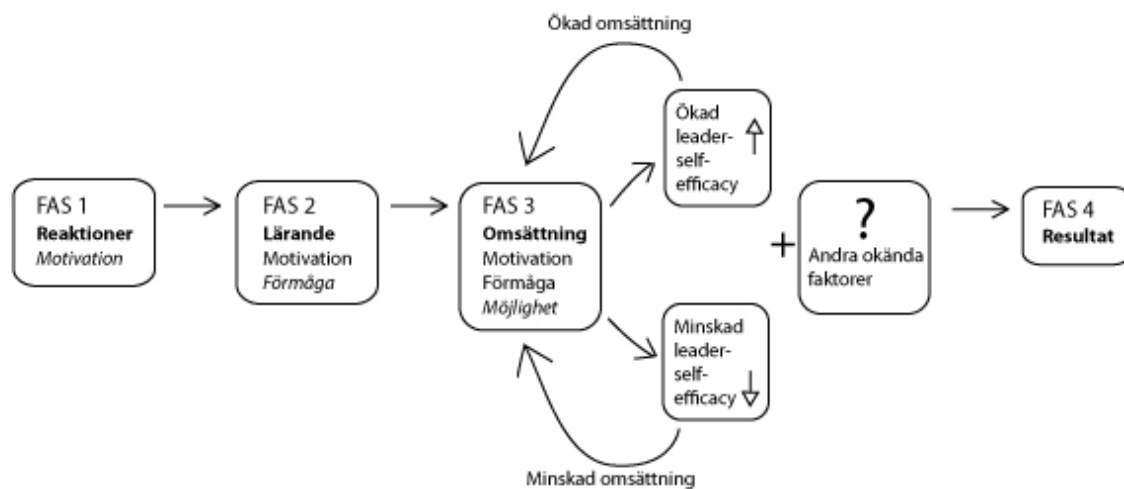
Integrerad modell

Det finns en avsaknad och ett behov av teoretiskt integrativa modeller för ledarskapsutveckling (Avolio, 2007; Avolio et al., 2010) vilket utifrån vår definition av begreppet också gäller för ledarskapsutbildning. Därför konstruerades en egen teoretiskt integrativ modell för effekter av ledarskapsutbildning (figur 1), där vi förenar Kirkpatrick's (1979) utvärderingsmodell med AMO och Leader-Self-Efficacy (LSE). Kirkpatrick's (1979) fyra kategorier av effekter är i olika grad proximala (nära) respektive distala (fjärran) i förhållande till utbildningsinsatsen (Lacerenza et al., 2017). Vi antar att ju mer proximal en kategori är desto närmre insatsen sker effekten och med påverkan av desto färre faktorer utöver själva insatsen. Detta illustreras av att effekt-kategorierna är indelade i faser från 1-4. Reaktionen är den mest proximala kategorin, och utgör därför fas 1, medan Resultat, fas 4, är den mest distala. Fas 2 utgörs av Lärande och fas 3 av Omsättning. Vi tänker dock att skeendet inte nödvändigtvis är linjärt. Lärande och Reaktionen skulle exempelvis kunna förändras med tiden beroende på hur utfallet av Omsättning blir.

AMO-modellens tre delar placeras i de tre första faserna i vår modell, där *Motivation* är förknippat med Reaktionen, *Förmåga* med Lärande, och graden av *Möjlighet* med Omsättning. Vi föreslår att komponenterna också är kumulativa i den bemärkelsen att det behövs fler delar för att få till effekter för varje fas. För att nå effekt på Reaktionen, räcker motivation. För effekter på Lärande behövs förmåga och motivation. För effekter på Omsättning behövs motivation, förmåga och möjlighet.

Att öka ledares LSE är enligt Murphy och Johnson (2016) en central del i ledarskapsutbildningar och relaterat till ett lyckat ledarskap. Eftersom LSE är en pågående process bör den också påverkas när ledarskapsutbildningen ska omsättas i praktiken. I vår modell placerar vi därför LSE efter de tre första faserna. Utfall i dessa faser påverkar graden av motivation, förmåga, möjlighet samt LSE. Det möjliggör för lärdomar att omsättas i praktiken. Beroende på hur detta tas emot i den aktuella kontexten, kan LSE antas öka eller minska. Ökad LSE bör leda till ökad Omsättning, medan minskad LSE bör leda till minskad

Omsättning. Detta tillsammans med andra, okända faktorer, antar vi leder till Resultat på organisations- respektive medarbetarnivå.



Figur 1. Integrerad modell för effekter av ledarskapsutbildningar.

Effekter av ledarskapsutbildning

Ett antal metaanalyser har genomförts genom åren för att försöka bringa klarhet i hur effektiva ledarskapsutbildningar är och vad som verkar fungera. Burke och Day (1986) gjorde en metaanalys som inkluderade 70 studier, publicerade mellan 1951 och 1982, vilka utforskade effekter av olika sorters ledarskapsutbildningar. Syftet var att tydliggöra vilken typ av utbildningar som är mest effektiva och i vilken grad de är effektiva. Burke och Day (1986) kom fram till att ledarskapsutbildningar i genomsnitt har en måttlig effekt och att underlaget var för litet för att dra slutsatser om vilken typ av utbildning som var mest effektiv.

Collins och Holton (2004) genomförde en metaanalys av 83 studier publicerade mellan 1982 och 2001 och deras resultat indikerade att ledarskapsutbildningar överlag ger en väsentlig effekt. Effektstorlekarna varierade mycket från studie till studie och det gick inte att avgöra vad det var som låg till grund för variationen. I linje med Collins och Holtons (2004) slutsatser kan man därför anta att vissa ledarskapsutbildningar tycks kunna ge stora effekter, medan andra knappt visar någon effekt.

Powell och Yalcin (2010) använde sig av data från Burke och Day (1986) samt Collins och Holton (2004) för att utvärdera huruvida effekterna av ledarskapsutbildningar har förändrats över tid. Enbart studier riktade mot privat sektor inkluderades. Utifrån de 85 studier

som inkluderades i analysen drogs slutsatsen att effektstorlekarna inte hade förändrats över tid, utan alltså var måttliga (Powell & Yalcin, 2010). En uppenbar svaghet med studien var att författarna inte hade tillgång till alla primärstudier som inkluderades i deras analys, utan utgick ifrån den information de kunde läsa sig till ur Collins och Holtons (2004) studie när de skulle koda materialet.

Subramony, Segers, Chadwick och Shyamsunder (2017) sammanfattade forskningsläget på ledarskapsutbildningar som att det finns vetenskapligt stöd för goda effekter på individnivå (motsvarande Lärande och Omsättning) men bristande stöd för effekter på organisationsnivå (motsvarande Resultat), p.g.a. ett underskott av studier.

Den senaste och hittills mest omfattande meta-analysen utfördes av Lacerenza et al. (2017) och innefattade 335 primärstudier vilka undersökte effekterna av ledarskapsutbildningar. Effekterna utvärderades utifrån Kirkpatrick's (1979) utvärderingsmodell. Resultatet pekade på goda effektstorlekar och Lacerenza et al. (2017) drog slutsatsen att effekterna av ledarskapsutbildningar var betydligt större än vad man tidigare trott. Samtliga utom 7 av 120 effektstorlekar som inkluderades var positiva och signifikant skilda från noll. Därför antog de att ledarskapsutbildningar kan ge signifikanta effekter oavsett variationer i utförande och innehåll. Utifrån deras moderator-analys drog de slutsatsen att ledarskapsutbildningar fick allra bäst effekt ifall de använde sig av behovsanalys, utspridda utbildningstillfällen, utfördes på plats i organisationen, innehöll feedback samt använde sig av olika pedagogik (föreläsning, demonstration, praktisk övning) där praktiska övningar verkade vara viktigast.

Som Lacerenza et al. (2017) påpekade finns en risk att metaanalysens resultat påverkats av publiceringsbias och att det trots användandet av statistiska metoder för att kontrollera för detta inte går att utesluta huruvida det förekommer en snedvridning som justerar upp effekten.

Väl genomförda utbildningar tycks alltså kunna ha goda effekter för en organisation (Lacerenza et al., 2017). Samtidigt är det bara ett fåtal organisationer som faktiskt utvärderar insatserna (Avolio et al., 2010) och alltför ofta börjar och slutar utvärderingen med att man tillfrågar deltagarna om vad de tyckte (Gurdjian et al., 2014).

För att utvidga perspektivet anser vi det vara intressant att undersöka erfarenheten hos personer med positioner högt upp i organisationen med inflytande över vilka utbildningar som

används. Dessa personer tycks inte ha någon formell titel eller roll. Vi har därför valt att kalla dem för *ledarskapsstrateger*, vilket vi definierar som: personer i ledande position och med inflytande över beställningen av ledarskapsutbildningar.

Syfte

Studiens syfte är att analysera hur ledarskapsstrateger i Skånes näringsliv uppfattar effekterna av genomförda ledarskapsutbildningar utifrån Kirkpatrick's utvärderingsmodell, AMO och Leader-self-efficacy integrerade i en egenkonstruerad modell.

Frågeställning

Hur uppfattar ledarskapsstrateger inom skånskt näringsliv effekterna av ledarskapsutbildningar på sina företag och hur kan vi förstå detta ur ett organisationspsykologiskt perspektiv?

Metod

Då studien syftade till att analysera hur ledarskapsstrateger inom skånskt näringsliv uppfattar effekterna av ledarskapsutbildningar valdes en kvalitativ ansats. Kvalitativ forskning är ett paraplybegrepp som inrymmer många olika metoder. Dessa har gemensamt att de möjliggör en djupare kunskapsinhämtning vid studerandet av personliga erfarenheter (Polkinghorne, 2005).

För att kunna identifiera framträdande mönster och kategorier i intervjuerna i denna studie tillämpades en riktad innehållsanalys, inspirerad av Hsieh och Shannon (2005). Det är en deduktiv kvalitativ metod som lämpar sig bra när tidigare forskning och teori redan finns kring ett fenomen men där denna är ofullständig eller kan dra nytta av en utvidgad beskrivning. Hsieh och Shannon redogör för tre typer av kvalitativ innehållsanalys; konventionell, riktad och sammanfattande. De innehåller olika former och grader av strukturering samt på förhand bestämda kategorier. Nedan beskrivs den riktade innehållsanalysen med en motivering för dess lämplighet för denna studie.

Riktad innehållsanalys innebär att man i förväg utgår ifrån ett teoretiskt ramverk för att studera det insamlade materialet. Befintliga teorier används för att fokusera forskningsfrågorna, något som görs i denna studie, som tar avstamp i tidigare forskning. Att identifiera nyckelkoncept med stöd av teorier och tidigare forskning bidrar till att skapa de

initiala kategorier som sedan används vid innehållsanalysen. Resultatet av en riktad innehållsanalys ska kunna stödja eller ifrågasätta de teorier som använts som utgångspunkt, för att i slutändan kunna generera ny kompletterande kunskap inom området. Användandet av riktad innehållsanalys medför vissa metodologiska begränsningar. Först och främst är sannolikheten större att hitta sådant som ger stöd åt teorin än sådant som motbevisar den, eftersom den teoretiska förförståelsen är stor och finns med från början. Dessutom finns en risk att intervjupersonernas svar formas av de riktade frågorna och t.ex. gör att de svarar utifrån vad de tror att de borde svara (Hsieh & Shannon, 2005).

Studiens vetenskapsteoretiska ansats vilar på kritisk realism så som det beskrivs av Fleetwood (2005). Utifrån ett sådant perspektiv kan ontologin betraktas som realistisk i den bemärkelsen att entiteter kan existera oberoende av vår kunskap om dem, alltså oavsett om någon observerar, vet om eller konstruerar dem. För denna studie innebär det att *Effekter* kan antas vara något som existerar i verkligheten, oberoende av hur de beskrivs. Till skillnad från naiv realism utgår den kritiska realismen från att det inte går att få någon direkt tillgång till världen eftersom det inte existerar teori-neutrala observationer. Studiens epistemologiska antagande är därför att det inte går att nå direkt kunskap om effekterna av ledarskapsutbildningar, varpå kunskapen behandlas som 'uppfattningar'. Uppfattningar är utifrån ett kritiskt realistiskt perspektiv verkliga i den bemärkelsen att de kan betraktas ha en kausal inverkan på människors val, handlingar och beteenden oavsett om de är korrekta eller inkorrekta.

Denna studie utgjorde en utav två kvalitativa studier under ett gemensamt projekt med skilda frågeställningar och metodologier. Studieförfattarna hade under rekrytering, datainsamling, transkribering, kodning och grovsortering hjälp av en assistent. Den utvalda assistenten var en del av det gemensamma projektet och hade viss förförståelse för studiens innehåll och syfte.

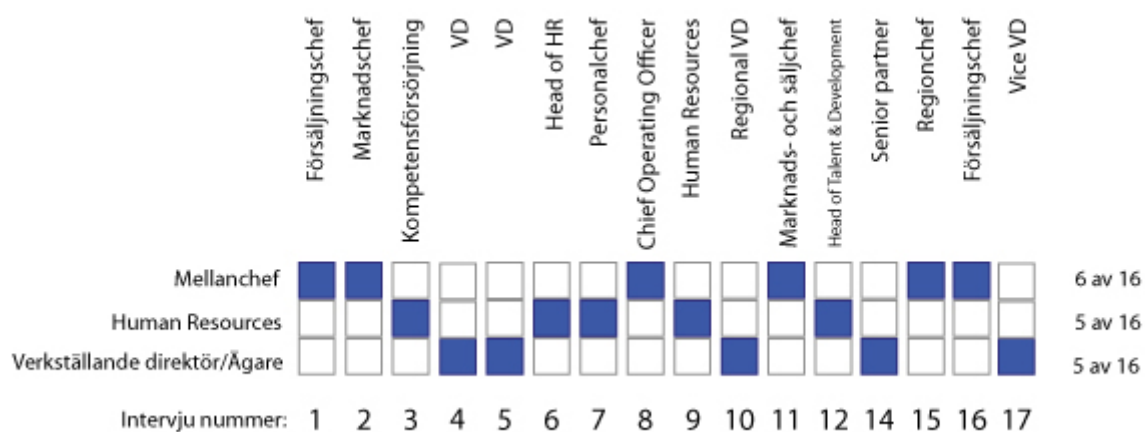
Deltagare

Studiens syfte styrde till stor del urvalet av intervjupersoner, vilket innebär att det inte är statistiskt representativt. Istället ämnar studien beskriva variation i förståelsen av ett fenomen. För att göra ett medvetet val av intervjupersoner utgick författarna från vilka organisationer som var relevanta för studien och därefter vilka specifika personer som kunde vara av intresse. Personer med inflytande av beställningsprocessen av ledarskapsutbildningar i Skånes näringsliv i olika positioner på sina respektive företag rekryterades genom ett e-postat

utskick via författarnas företagsnätverk. Utskicket innehöll ett informationsblad med information om studiens syfte och frågeställning (Bilaga 2). För medverkande i studien tillfrågades 114 personer (på 87 företag) där 34 personer (på 32 företag) tackade ja. Utifrån detta exkluderades 17 personer (på 16 företag) utifrån följande exklusionskriterier:

- Intervjupersonen hade inget inflytande över beställningsprocessen av ledarskapsutbildningar
- Företaget hade inga anställda i Skåne
- Företaget var leverantör av ledarskapsutbildningar

Ytterligare en intervjuperson (nummer 13) exkluderades eftersom personen och dess företag aldrig hade tagit in någon ledarskapsutbildning. Vid kvalitativa intervjuer kan det vara nyttigt att ha en så stor variation som möjligt bland intervjupersonerna (Warren, 2001). Studiens urval inkluderade 16 intervjupersoner från 15 olika företag från 14 olika branscher genom avsiktligt urval. 14 av 16 hade inom de senaste två åren påverkat beställningen av minst en ledarskapsutbildning. De resterande två hade påverkat beställningen av minst en ledarskapsutbildning inom de senaste 2-5 åren. Intervjupersonerna valdes ut för att innefatta en variation av positioner, vilket antogs öka informationsinnehållet. Utifrån formell titel kategoriserades intervjupersonerna som antingen VD, HR-chef eller Mellanchef och fördelningen var relativt jämn.



Figur 2. Diagram över ledarpositioner.

För att få rikligt med kunskap om de företagserna studien eftersökte valdes företag med ledarskapsstrategier som antas besitta adekvata erfarenheter. Företagens storlek kategoriserades enligt följande:

Litet företag = 1 - 100 anställda (intervju nr: 1, 4 & 10)

Mellanstort företag = 101 - 500 anställda (intervju nr: 5, 6, 11, 14, 16 & 17)

Stort företag = 501 + anställda (intervju nr: 2, 3, 7, 8, 9 , 12 & 15)

Instrument

Intervjuer genomfördes av författarna med hjälp av en semistrukturerad intervjuguide (bilaga 1) samt ljudinspelning. Intervjuguiden var uppdelad i två delar där den första delen var riktad mot den andra studien i det gemensamma projektet, som utforskade ledarskapsstrategers behov av ledarskapsutbildningar. Del 2 av intervjuguiden låg till grund för denna studies frågeställning. Vid konstruktionen av del 2 av intervjuguiden lade författarna vikt vid att teman och frågor skulle omfatta alla delar som rymdes inom syftet och frågeställningen.

Hsieh och Shannon (2005) föreslår att datainsamling sker genom intervjuer där en öppen fråga inleder för att därefter följa med frågeställningar utifrån förutbestämda kategorier. Intervjuguiden (bilaga 1) arbetades därför fram utifrån Kirkpatrick's (1979) fyra kategorier: Reaktionen, Lärande, Omsättning och Resultat. Först ställdes en öppen fråga om ledarskapsutveckling för att intervjupersonen skulle få möjlighet att beskriva effekter som faller utanför författarnas teoretiska förståelse. Det gav utrymme för intervjupersonernas omedelbara association. Därefter följde fyra riktade frågor: Den första riktade frågan försökte fånga reaktionerna genom att fråga om deltagarnas känslomässiga upplevelse efter genomförd utbildning. I de fall intervjupersonerna svarade abstrakt och generellt ställdes följdfrågor i stil med "På vilket sätt då?", "Vad var det som var bra?" eller "Vad var det som inte var bra?". Den andra riktade frågan ämnade fånga vad intervjupersonerna ansåg att deltagare hade lärt sig. Intervjupersonerna uppmanades att försöka ge konkreta exempel och följdfrågor som "Är det här läroämnen som finns kvar?" ställdes för att intervjupersoner skulle fördjupa sina tankegångar och ge mer utförliga beskrivningar. Den tredje riktade frågan syftade till att identifiera hur och i vilken grad läroämnen omsattes i praktiken. Följdfrågor i stil med "Hur

märktes det?” och “Vad var annorlunda?” ställdes för att konkretisera svar och förtydliga exempel som nämndes. Andra följdfrågor ställdes för att utforska vad som hindrat eller främjat omsättningen. Den fjärde riktade frågan försökte fånga hur ledarskapsutbildningar påverkat organisationens resultat. Även här ställdes följdfrågor för att konkretisera och förtydliga svaren, samt för att utforska olika sorters organisationsresultat. En femte riktad fråga lades till för att utforska hur genomförda ledarskapsutbildningar utvärderas. Frågan syftade även till att undersöka vad uppfattningarna grundade sig på, och riktade sig mot Reaktionen, Lärande, Omsättning och Resultat.

Den intervjuform författarna till studien valt att använda är den semistrukturerade intervjun vilken bygger på att teman och förslag till relevanta frågor finns nedskrivna redan innan intervjun görs. Fördelen med en semistrukturerad intervju var att möjligheten att justera, omformulera och ändra intervjufrågorna under intervjutillfället fanns. Den mindre hårda strukturen i intervjuguiden gjorde att författarna som intervjuare istället kunde anpassa frågor efter intervjupersonens svar. Kvale och Brinkmann (2014) menar att de första minuterna i intervjun är avgörande för hur resten av intervjun kommer att bli. Författarna valde därför att samma person skulle leda intervjun vid alla tillfällen för att skapa en enhetlighet. Den som ledde intervjun var en av författarna till denna studie. Vid de flesta intervjuer närvarade båda författarna samt författaren av projektets andra studie. Det var alltid minst en person från varje studie närvarande under intervjuerna. De som inte ledde intervjun var också aktiva och ställde följdfrågor. Intervjun började med frågor om företaget och om intervjupersonens arbetsuppgifter samt position på företaget.

Procedur

Datainsamling. Intervjupersonerna fick via e-mail ett dokument med information om etiska aspekter och fick vid intervjutillfället skriva under ett informationsblad om sekretess och samtycke (bilaga 3). Samtyckesbladet innehöll information om att medverkande är anonymt, att resultatet behandlades konfidentiellt och inte gick att spåras till individen samt att intervjupersoner har rätt att när som helst, utan förklaring, avbryta eller avstå medverkande. Intervjuerna genomfördes på intervjupersonens kontor utifrån den semistrukturerade intervjuguiden och varade mellan 50 och 90 minuter. Samtliga intervjuer genomfördes under en period av fem veckor i oktober och november 2017.

Kodning/analys. Studieförfattarna hade under rekrytering, datainsamling, transkribering, kodning och grovsortering hjälp av en assistent. Den utvalda assistenten var en

del av det gemensamma projektet och hade viss förförståelse för studiens innehåll och syfte. De inspelade intervjuerna delades slumpvis ut mellan författarna och assistenten att översiktligt transkribera, koda och grovsortera. Samtliga passager som bedömdes handla om effekter skrevs ut. Småprat, sidospår och dylikt skrevs inte ut i transkripten. Data inkluderades även från intervjupersoners svar på frågor tillhörande del 1 av intervjuguiden (riktade mot den andra studien i det gemensamma projektet), i de fall svaren bedömdes tillföra mening till denna studie.

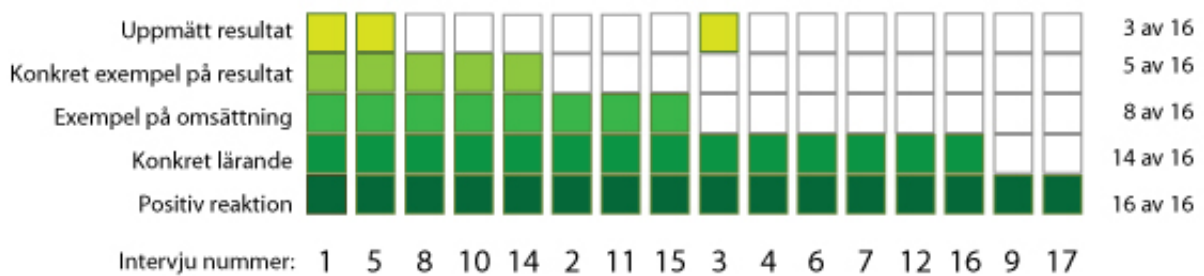
För att koda data vid riktad innehållsanalys beskriver Hsieh och Shannon (2005) två olika tillvägagångssätt. Antingen utgå från färdiga koder redan från början och bara välja data som matchar de valda kategorierna eller utgå från fenomenet som undersöks och inkludera all data som tycks handla om det. I denna studie valdes det senare för att öka utrymme för den data som avviker från teori (Hsieh & Shannon, 2005) således inkluderades all data som på något sätt identifierades som en effekt av en ledarskapsutbildning. Alla citat märktes med en etikett dels utifrån innehåll, dels utifrån storlek på företag samt ledarskapsstrategens position på densamma. Tre olika intervjuer kodades individuellt av författarna samt assistenten och därefter fördes en gemensam diskussion i syfte att synkronisera kodningsförfarandet. När intervjuerna var kodade gjordes en första grovsortering där data sorterades efter Reaktioner, Lärande, Omsättning, Resultat, Utvärdering respektive Annat. När hälften av datan grovsorterats gjordes en första preliminär tematisering och därefter grovsorterades resterande data. I analysarbetet framkom subkategorier som sorterades in under lämpliga kategorier.

Resultat

Resultatet presenteras först i diagramform och sedan följer en mer utförlig beskrivning av identifierade teman. Varje del åtföljs av en kortare sammanfattning och tolkning. I resultatdiskussionen förs en mer djupgående teoriförankrad diskussion.

Diagram effekter

Som en del av analysen åskådliggjordes intervjupersonernas svar i ett diagram över uppfattade effekter (figur 3). I denna analys kodades intervjupersoners svar utifrån huruvida de erfarit positiva Reaktionen, kunde ge konkret exempel på Lärande, på Omsättning, på Resultat respektive huruvida de hade någon form av uppmätt resultat till följd av en genomförd ledarskapsutbildning.

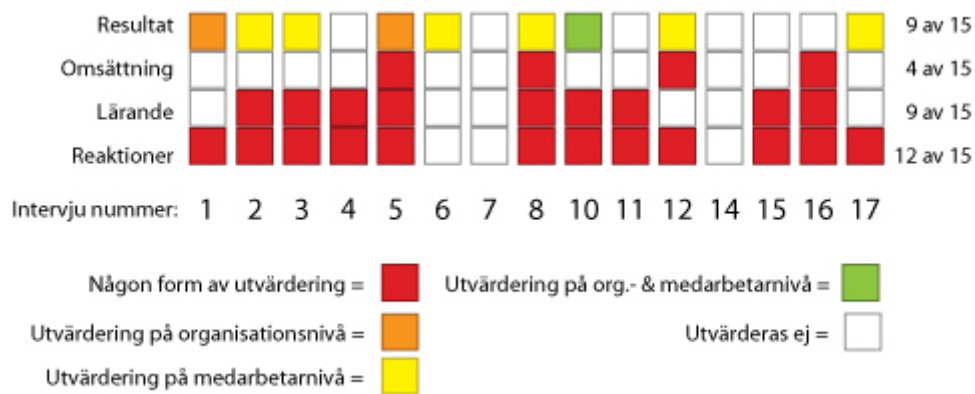


Figur 3. Intervjupersonernas uppfattade effekter av ledarskapsutbildningar.

Diagrammet visar att de flesta intervjupersoner har uppfattningen att ledarskapsutbildningar ofta lämnar deltagare med positiva Reaktionen och de kan uppge konkret Lärande. Det är betydligt färre som kan ge exempel på när lärdomar har omsatts i praktiken och bara ett fåtal som kan ge konkreta exempel på Resultat. Intervjupersonernas samlade erfarenhet låg till grund för deras uppfattning och ett exempel från någon av tidigare utbildningar var tillräckligt för att svaret skulle kodas som ett konkret exempel. Det indikerar att avsaknaden av Omsättning och Resultat förmodligen är större än vad som framgår av diagrammet.

Diagram utvärdering

Ytterligare en sammanställning gjordes utifrån hur intervjupersonerna uppfattade utvärdering av insatserna (figur 4). Svaren fördelades i diagrammet utifrån huruvida utvärderingen gällde Reaktionen, Lärande, Omsättning eller Resultat. En av intervjupersonerna (nummer 9) uppgav sig inte veta hur insatserna utvärderades och ströks därför ur diagrammet.



Figur 4. Intervjupersonernas uppfattning om vilka effekter som utvärderas efter genomförda ledarskapsutbildningar.

Av diagrammet framgår att det är en stor minoritet som på något sätt utvärderar Omsättning, d.v.s. huruvida lärdomar omsatts i praktiken.

Överblick kategorier och subkategorier

I figur 5 presenteras de fyra ursprungliga kategorierna med respektive subkategorier, samt antal intervjupersoner vars citat inryms under respektive tema.

1. REAKTIONER	2. LÄRANDE	4. RESULTAT
Positiva reaktioner - 16 av 16 Känna sig satsad på - 7 av 16 Inspiration - 6 av 16 Komma bort - 3 av 16 Få stöd - 3 av 16	Lärande - 16 av 16 Teori och modeller - 11 av 16 Förmågor - 9 av 16 Självkänedom - 9 av 16 Nya perspektiv - 6 av 16	Vag uppfattning - 12 av 16 Hälsa - 3 av 16 Trivsel - 5 av 16 Utveckling - 5 av 16 Ekonomiska resultat - 3 av 16 Kundnöjdhet - 2 av 16 Personalomsättning - 4 av 16
Negativa reaktioner - 8 av 16 Inte värt tiden - 5 av 16 Floskler/tomma ord - 3 av 16	3. OMSÄTTNING	Konkreta exempel - 4 av 16 Bättre kommunikation - 2 av 16 Ökad effektivitet - 1 av 16 Ökad personalnöjdhet - 1 av 16
Framgångsfaktorer - 8 av 16 Verklighetsnära innehåll - 6 av 16 Nyhetsvärde - 3 av 16 Lämplig kursledare - 3 av 16	God omsättning - 7 av 16 Bristande omsättning - 10 av 16 Svårt att implementera /anpassa - 7 av 16 Kort boost som ebbar ut - 7 av 16	Uppmätta resultat - 3 av 16 Försäljning - 2 av 16 Ledarskapsindex - 1 av 16
	Individens ansvar - 11 av 16 Hjälpande struktur - 6 av 16	Svårt att spåra - 11 av 16

Figur 5. Överblick kategorier och subkategorier.

Nyttillkomna kategorier. Två teman bedöms hamna utanför de fyra ursprungliga kategorierna och fick istället bilda nya kategorier. Dessa var ”Utökat nätverk” samt ”Ökat Självförtroende”.

Kategori 1, Reaktionen

1. REAKTIONER	
Positiva reaktioner - 16 av 16	
Känna sig satsad på	7 av 16
Inspiration	6 av 16
Komma bort	3 av 16
Få stöd	3 av 16
Negativa reaktioner - 8 av 16	
Inte värt tiden	5 av 16
Floskler/tomma ord	3 av 16
Framgångsfaktorer - 8 av 16	
Verklighetsnära innehåll	6 av 16
Nyhetsvärde	3 av 16
Lämplig kursledare	3 av 16

Figur 6. Överblick kategori 1 med subkategorier och teman, samt antal intervjupersoner som gett uttryck för respektive kategori och tema.

Positiva reaktioner. Samtliga 16 intervjupersoner beskrev att de erfarit positiva reaktioner hos ledare som genomgått ledarskapsutbildning. De positiva reaktioner som nämndes kunde delas in i fyra olika teman: *Känna sig satsad på*, *Inspiration*, *Komma bort* samt *Få stöd*.

Känna sig satsad på. Den vanligaste positiva reaktionen som beskrevs var att ledarna kände sig uppskattade och satsade på. Ledarskapsutbildningar verkade ofta uppfattas som exklusiva, dyra eller statusfyllda att delta i. Följande tre citat valdes ut då de bedömdes vara representativa för de sju intervjupersoner som gett uttryck för detta tema:

"det är också ett bra sätt att få känna sig uppskattad, det är rätt så dyra utbildningar, så då känner man ändå att de vill satsa på en" 1

"och sen att man får den tiden, att man faktiskt inser att det är ganska lyxigt att få åka iväg och vara på något härligt ställe och reflektera" 12

"jag är själv jätteglad över att ha fått gå fina ledarskapsutbildningar där ute (...) och dom [som får gå] känner sig alltid uppskattade" 17

Inspiration. En annan vanlig reaktion, som sex av intervjupersonerna nämnde, var att ledarna kände inspiration. Det kunde t.ex. handla om en känsla av utveckling - att lära sig nya saker:

"det är ju naturligtvis personlig utveckling, att man känner att man har lärt sig nåt nytt." 4

"framförallt motivation, alltså känslan av att kunna vidareutvecklas" 10

"det är ju en bit alltid kring inspiration att faktiskt lära nytt, att få testa saker i en säker miljö" 12

Två intervjupersoner nämnde också att deltagare kom tillbaka med ny energi:

"Att man har en trevlig stund eller att man kan få någon slags personlig kick" 7

"det har väldigt stor betydelse för individen... de kommer tillbaka helt saliga" 14

Komma bort. Tre av intervjupersonerna nämnde också att det kunde upplevas positivt för ledarna att få komma bort från sin vardag:

"det är klart att dom kan tycka det är najs att komma ifrån sin arbetsplats" 5

"nej men det ger ju ändå, vad ska man säga, lite avbrott i vardagen, asså om man ser på dom vardagliga sysslorna, vilket jag kan tycka är en ganska skön effekt att få ibland" 10

"Om jag ska vara helt ärlig: det är ju najs att åka iväg lite" 16

Få stöd. Att få stöd var också något som nämndes av tre intervjupersoner. Deltagare verkade uppskatta ledarskapsutbildningar där de fick stöd och hjälp att hantera sin situation:

"om man däremot hittar det dom vill ha, den här stressade personen som fick en coach blev jätteglad" 2

"Det jag har hört är att det är väldigt positivt, att känna att man får stöttning" 9

"det kan vara ett bra stöd, jag har ju fortsatt med [namn] då som är psykolog, för att jag mådde jävligt bra av att prata med honom" 11

Negativa Reaktionen. Hälften av intervjupersonerna uppgav att de erfarit negativa reaktioner från en ledarskapsutbildning. När så var fallet rörde det sig oftast om att det inte varit värt tiden eller att det varit för mycket floskler och tomma ord.

Inte värt tiden. En av de vanligast förekommande negativa Reaktionen var att deltagare inte ansett att en ledarskapsutbildning varit värd tiden som lagts på den. Det nämndes av fem intervjupersoner. De utvalda citaten bedömdes vara representativa för resterande citat inom temat:

"jag har också haft att dom har sagt att det var för mycket tid som gick till spillo" 5

"sen är det ungefär 30 % som tycker att det är förfärligt och slöseri med tid" 7

"[vissa deltagare tycker att] tidsinvesteringen är för stor mot det man får ut av det" 11

Floskler/ tomma ord. Ett annat återkommande tema som nämndes av tre intervjupersoner var att det ibland varit för mycket floskler och tomma ord. När så blivit fallet verkade det som att deltagare tappat motivationen och intresset att lyssna:

"de flesta jag har gått har ju varit, äsch, det här var ju inget speciellt, nu har vi suttit här en timme liksom och (suck), visst lite fika och sunkigt konferensrum och lite

powerpoint-presentationer som man somnar till, för lite substans i det som sa's liksom" 1

"det skulle handla om motivation och att leda dig själv, och min farhåga besannades lite för det var mest floskler och klyschor (...) du behöver inte motivera dem på det sättet utan dom är motiverade av att göra ett jävligt bra jobb" 11

"[när de har rest sig och gått] så har det nog varit för att det inte kommit tillräckligt nära, det här är för långt borta från min verklighet, alla de här bullshit-termerna, man orkar snart inte lyssna på dem längre(...) det får inte vara tomma ord, och det är väldigt mycket tomma ord." 17

Framgångsfaktorer för positiva reaktioner. Utifrån intervjupersonernas berättelser kunde tre framgångsfaktorer identifieras. Dessa handlade om huruvida innehållet i utbildningen var verklighetsnära, om det fanns ett nyhetsvärde i det som lärdes ut, samt huruvida utbildningarna hölls av en lämplig kursledare.

Verklighetsnära innehåll. En mycket viktig faktor, som berördes av sex intervjupersoner, föreföll vara att innehållet i ledarskapsutbildningen var verklighetsnära. Det kunde handla om att ledarna fick träna på riktiga händelser, fick konkreta verktyg med sig som gick att tillämpa i verksamheten eller att innehållet var anpassat för att möta ledarnas aktuella behov. Följande citat valdes ut för att de bedömdes fånga hela spännvidden av de olika svaren:

"den här personen som fick gå projektledning och kände att nu kan jag äntligen få liksom verktygen att jobba som chef, som jag saknat för jag är väldigt självlärd, hon blev också väldigt glad" 2

"När det är skarpt läge och du får träna på riktiga händelser blir effekten och lusten som bäst" 6

"men det vi ser är ju att dom utbildningar som på nått sätt blir väldigt konkreta och hands-on, där man faktiskt kan ta hem och jobba med nånting annorlunda liksom att man får konkreta verktyg, nästan ja men där man får sina checklistor sina verktyg och man kan gå hem och använda det direkt det är det som är mest uppskattat" 12

Nyhetsvärde. En annan faktor som föreföll påverka Reaktionen på utbildningen, och som nämndes av tre intervjupersoner, var huruvida det fanns ett nyhetsvärde i innehållet:

"[det är viktigt] att det inte bara bygger på gammalt som man hört innan (...) nya teorier, nytt sätt att tänka (...) många är ju samma sak, har du gått tre ledarskapsutbildningar så kan man ju plocka ut i stort sätt samma saker ur allihopa, det nya är ju det intressanta" 1

"när de lär sig något nytt om gruppen och om sig själv så blir det ju väldigt positivt"
15

För en av intervjupersonerna tycktes nyhetsvärdet spela en viktig roll för huruvida kursledaren skulle framstå som trovärdig. Det kunde utgöra skillnaden mellan att en utbildning upplevdes som platt, eller som en religiös upplevelse:

"det var mycket han rapade upp, mycket modeller och annat, det blir lite så att alla som har läst nånting om detta fattar att det är inte hans modeller, asså du kan bara sätta fingret på vem som har skrivit den boken som han har plockat kapitlen ur, och det blir lite platt, medan han blir jävligt trovärdig i [ort], för ingen har hört talas om det, då blir det som en religiös upplevelse " 11

Lämplig kursledare. En tredje framgångsfaktor, som tre av intervjupersonerna nämnde, var huruvida det var en 'lämplig' kursledare. Det kunde röra sig om olika egenskaper hos kursledaren. För en av intervjupersonerna var det viktigt att kursledaren var entusiastisk:

"dels är det ju dom som håller i det givetvis, för är dom taggade så då blir man själv mer taggad" 1

En annan intervjuperson lyfte fram vikten av att kursledaren är tillräckligt tuff och utmanande:

”asså han var inte tillräckligt tuff (...) jag skulle vilja att [deltagarna] blev utmanade på ett helt annat sätt (...) [att kursledaren säger] ja men visa mig, berätta situationer där du tagit ansvar, berätta om situationer där du inte tagit ansvar, hur skulle man kunna göra så att du tar ansvar, vad är din roll, och vad tror du att det är baserat på”
11

En tredje intervjuperson påtalade vikten av erfarenhet. Att kursledaren själv gjort något som ingav respekt, och inte bara hade teoretisk kunskap:

“för mig ska ändå [kursledaren] ha gjort en viss resa som jag känner att jag har lite respekt för, att du vet ju faktiskt vad du pratar om, du har inte bara gått en ledarskapsutbildning tre år på något fancy program nånstans, det räcker inte för mig (...) det är lite som på gymmet, jag har väldigt svårt att ta feedback från en person som inte jag tycker är vältränad” 10

Sammanfattningsvis var ledarskapsutbildningar alltså ofta förknippade med positiva reaktioner, som handlade om att deltagare känner sig investerade i, att de känner sig inspirerade, att de uppskattar att få komma iväg från vardagen samt att få stöttning i sådant som de tycker är svårt. Hälften av intervjupersonerna hade även erfarenhet av negativa reaktioner. Av de som kunde precisera vad det handlat om rörde det sig antingen om att det inte varit värt tiden eller att det innehållit för mycket floskler eller tomma ord. När utbildningar är verklighetsnära, tillför nyhetsvärde och leds av någon som motsvarar deltagarnas förväntningar tycks reaktionerna bli som bäst.

Kategori 2, Lärande

Samtliga intervjupersoner var av uppfattningen att deltagarna oftast lärde sig något på utbildningarna och fjorton av dem kunde ge konkreta exempel på Lärande. Deltagarnas Lärande kunde beskrivas i termer av teorier och modeller, förmågor, självkänedom respektive att de fick nya perspektiv i mötet med kollegor eller ledare från andra arbetsplatser.

Lärande - 16 av 16
Teori och modeller - 11 av 16
Förmågor - 9 av 16
Självkänedom - 9 av 16
Nya perspektiv - 6 av 16

Figur 7. Överblick kategori 2 med subkategorier och teman, samt antal intervjupersoner som gett uttryck för respektive kategori och tema.

Teori och modeller. Det vanligaste Lärandet handlade om att deltagarna lärt sig olika teorier och modeller, vilket nämdes av elva intervjupersoner. De utvalda citaten bedöms spegla variationen av teorier och modeller som nämdes.

"lite olika projektstyrningsmodeller, så där kan man ju plocka godbitarna som man tycker fungerar bäst" 1

"allt ifrån kunskap om grupprocesser, till arbetsrätt och krishantering" 7

"Hur grupper fungerar, Maslow, Joharifönster - hur man skapar bra tvåvägskommunikation och hur lite vi vet om varandra." 3

Förmågor. Det kunde också vara Lärande i form av olika förmågor, vilket uttrycktes av nio intervjupersoner. De utvalda citaten bedömdes fånga variationen av svar:

"[deltagare har] definitivt lärt sig att hantera arbetsrelationer bättre" 1

"Att kunna hålla en presentation med större lugn" 6

“man blir bättre på att ge kritik och samtidigt vara uppmuntrande” 14

Självkännedom. Nio av intervjupersonerna hade erfarenhet av att ledarskapsutbildningar lett till en ökad självkännedom, med svar i linje med dessa utvalda citat:

“förhoppningsvis mycket självinsikt, vem man är och så och min erfarenhet som beställare är väl ändå att det funkar faktiskt” 2

"alltså jag tror nog att rent så här läromässigt, så är det nog mycket hur dom själva fungerar, hur dom lättast får ett utfall på ett projekt eller ett agerande” 5

"Större självkännedom om sina starka och svaga sidor” 14

Nya perspektiv. Sex av intervjupersoner tyckte att ett viktigt lärande var det som skedde i mötet med kollegor eller andra ledare. Det ansågs finnas ett stort värde i gemensamma diskussioner kring interna problem som kunde uppstå. Ledarskapsutbildningarna blev en möjlighet att få andras perspektiv på saker och ting. Följande citat valdes ut för att de bedöms representera de olika svaren som gavs:

"ett stort värde med ledarskapsutbildningarna är också att kunna få dom här samtalen om konkreta problem, få andras perspektiv på olika situationer som man är i" 2

”Sen är ju såklart värdet [det faktum] att man sitter ner tillsammans och diskuterar problem” 11

"så det är väl ett konkret värde i att faktiskt göra den här typen av insats, att plocka ut [ledaren] lite ur vardagen och se, ja men vad är det jag kan göra som ger mig lite den tiden att reflektera, få andras input och bli inspirerad i det" 12

En intervjuperson beskrev också att det kunde leda till ett återuppväckande av bortglömda men tidigare välfungerande rutiner för hur man ska utföra ett arbete:

“det [sättet att arbeta] är i och för sig en enkel grej som vi har haft tidigare som vi har lyft in igen, det är en typisk sån grej som har ebbat ut liksom för att man inte haft orken att köra kontinuitet, man har inte förstått varför kanske” 5

Sammanfattningsvis kunde samtliga intervjupersoner ge exempel på Lärande, och fjorton av dem kunde ge konkreta exempel. Det handlade om teorier och modeller, olika ledar-relaterade förmågor, självkänedom samt att deltagare med hjälp av andra fått nya perspektiv. Det är inte särskilt oväntat att intervjupersonerna kan uppge lärande till följd av en utbildning. Deras uppfattning verkar bygga på olika sorters information, dels genom vad andra har berättat för dem att de har lärt sig, dels genom egna upplevelser av att ha deltagit på utbildningar. Det skulle också kunna vara så att deras uppfattning formats av vad utbildningen är tänkt att erbjuda, d.v.s. att en projektstyrningskurs skapar uppfattningen att deltagare lärt sig projektstyrning, och ett program med fokus på insikt skapar uppfattningen att deltagare har lärt sig mer om sig själva.

Kategori 3, Omsättning

Sju av intervjupersonerna kunde ge konkreta exempel på hur lärdomar omsatts i praktiken. Betydligt fler kunde ge exempel på bristande Omsättning. Det var ofta upp till den enskilde individen att omsätta lärdomar i praktiken. Vissa använde sig av hjälpanstrukturer för att underlätta omsättning.

God omsättning - 7 av 16
Bristande omsättning - 10 av 16
Svårt att implementera /anpassa - 7 av 16
Kort boost som ebbat ut - 7 av 16
Individens ansvar - 11 av 16
Hjälpanstrukturer - 6 av 16

Figur 8. Överblick kategori 3 med subkategorier och teman, samt antal intervjupersoner som gett uttryck för respektive kategori och tema.

God omsättning. Åtta av intervjupersonerna kunde ge exempel på hur lärdomar omsatts i praktiken. Det kunde handla om att ledare använde sig av nya specifika metoder eller fått mer struktur i sitt arbete till följd av en utbildning:

"Man går in och gör en form av action-point-lista som vi inte tidigare hade, då hade vi vanliga listor, nu har vi en betydligt större lista som går att följa upp betydligt bättre" 1

"men den här projektledningskursen var ett bra exempel där jag tycker att hon har fått mer struktur i sitt arbete och det har upplevts av andra också liksom" 2

Omsättningen kunde också märkas i interaktionen med medarbetare. Efter utbildning var ledare mer medvetna om vilka dialoger de valde att ta, de kommunicerade på ett annat sätt och visade mer förståelse för hur personer med olika former av utmaningar skulle hanteras.

"Vi får ju ut en effekt i vardagen med mer kompetenta ledare... hoppas jag... än om man inte hade gått en ledarskapsutbildning. Det ser man prov dels utifrån vilka dialoger man väljer att ta och vilket sätt man väljer att ta dialogen" 8

"I relationen till medarbetarna, hur man hanterat sina medarbetare. Hur man ser dem, hur man engagerar dem, hur man förstår behovet av feedback och i hanteringen av personer som har olika former av problem" 15

Det kunde också märkas att ledare tog fler egna initiativ efter en genomförd ledarskapsutbildning:

"dom kommer oftare med förslag och tankar kring hur dom kan påverka sin vardag till att kunna sälja mera, asså man ligger på centrum-ledningar med att man vill synas mer, den allmänna aktiviteten och viljan att pusha framåt, lite såhär att man bryr sig"

5

Citaten valdes ut för att de bedömdes fånga hela spännvidden av temat god omsättning.

Bristande omsättning. Tio av deltagarna kunde ge exempel på bristande Omsättning av lärdomar efter en genomförd ledarskapsutbildning. Då handlade det ofta om att lärdomar var svåra att anpassa till verksamheten och implementera eller att utbildningen ledde till en kort boost som sedan relativt snabbt ebbade ut.

Svårt att implementera/ anpassa. Sju av intervjupersoner hade erfarenhet av att ledare haft svårt att anpassa lärdomar till sin verksamhet och implementera dem. De utvalda citaten bedömdes fånga essensen av intervjupersonernas alla svar:

"det är lätt att gå ledarskapsutbildningar men det är svårt att få det in till en organisation (...) man försöker ta små korn av det bästa, men när man ska tillbaka till organisationen och föra ut det så har man inte någon nytta av det, för det går inte att anpassa in det i organisationen, det är så lite substans i det liksom." 1

"Man möts ofta av mycket motstånd när man kommer tillbaka [från en ledarskapsutbildning], verkligheten tränger sig på och det går inte att göra på det sättet som dom sa att man skulle göra." 17

En intervjuperson hade erfarenhet av att ledare initialt varit kritiska mot sådant de lärt sig på en ledarskapsutbildning, men att de långt senare när de bytt arbetsplats fått en 'aha-upplevelse' och omsatt lärdomarna på sin nya arbetsplats:

"sen har jag upplevt så att vissa modeller som man har lyft in, vissa av dom har inte varit mottagliga för det, sen har man då hört när dom hamnat på en annan arbetsplats eller hos en leverantör, att dom liksom revolutionerat deras organisation med det här upplägget eller sättet att jobba på, eh ok men den personen var typ mest motståndare till detta utav alla, men som då fick en aha-upplevelse att fan det här funkar rätt bra"

5

Kort boost som ebbar ut. Ett vanligt återkommande tema som nämndes var att ledarskapsutbildningar leder till en kort tid av ett ökat engagemang som sedan klingar av:

"det är alltid så efter en ledarskapsutbildning att alla går därifrån taggade, nu ska jag föra in det här i verksamheten, det här kommer bli jättebra, sen så börjar man lite på en väldigt hög nivå och så dör det bara ut" 1

"du går ut och kör dina tankar och idéer och en modell som man ska fokusera kring, och sen är det ju det att butikschefen är engagerad vid det tillfället, men sen om man inte håller vid det eller det kommer en ny grej eller nått liknande så ebbar det ut" 5

Det kunde handla om en brist på kontinuitet och uppföljning som gjorde att nya sätt att arbeta på avtog med tiden:

"det finns kvar så länge det finns en kontinuitet och det kommer påminnelser från toppen, sen när det försvinner ifrån så kan man undra ibland att vad hände med den här grejen liksom, nä då har man försummat det (...) så kommer semester emellan och sen uppstart och så kopplar man inte på det sättet att jobba igen" 5

Det kunde också handla om att andra i verksamheten inte var lika intresserade av att göra annorlunda:

"När man kommer tillbaka från någonting sånt, man brinner ju oftast liksom, för det man har hört under fyra dagar känns ju så himla rätt och det är klart att det här går att genomföra, och så kallar man till sig sin avdelning och dom bara 'låt henne hålla på ett tag, det går över' " 17

De utvalda citaten bedömdes fånga hela spännvidden av svar och fånga essensen av temat.

Individens ansvar. Ett genomgående tema, som nämndes av elva intervjupersoner, var att det ofta föll enkom på individen huruvida lärdomarna omsattes i praktiken. Följande citat valdes ut för att de ansågs vara representativa för temat och övriga citat:

"Det är svårt att föra med sig det man har lärt sig på en utbildning till organisationen, det blir väldigt mycket upp till var och en" 7

"Det ligger väldigt mycket på individen [att omsätta Lärandet], vi kan ju inte lägga något i knät på andra, det måste vara ett commitment" 9

"Det är ju sitt eget ansvar nånstans att man, det är precis som vilken annan utbildning som helst som man går, vad tar man med sig av det och vad, vad vill man själv? Vill man få ut någonting av det så tar man ju med sig det" 16

Hjälpande struktur. Sex av intervjupersonerna nämnde att man tog hjälp av redan etablerade strukturer för att facilitera Omsättning. Det kunde handla om att man följde upp utbildningarna och eventuella utvecklingsmål i redan befintliga medarbetarsamtal:

"fyra gånger om året samlar jag hela teamet och då går vi igenom, stämmer av snarare, mot affärsplanen, och den inkluderar ju också utveckling av organisationen. Vad ville vi uppnå? Hur går det?" 4

Det kunde också handla om strukturer vars syfte mer uttalat var att följa upp och facilitera Omsättning i samband med ledarskapsutbildningar:

"med ditt team så har du väl minst, en uppstart och en uppföljning kanske en gång i mitten, formellt, och sen så kan du själv bestämma, så det blir ju nästan en gång i månaden, och coachen kommer väl att vara i samband med dom träffarna, men också tillgänglig om det behövs liksom" 12

Två intervjupersoner beskrev att de infört nya strukturer i samband med en ledarskapsutbildning för att underlätta omsättning av lärdomar. Det kunde handla om implementerandet av nya modeller för hur kompetensutveckling ska gå till. Det kunde också innefatta att HR formulerade tydligare vilka beteenden som önskades av ledare och hur dessa kunde komma till uttryck i praktiken:

“Vi på HR implementerade en massa nya modeller för kompetensutveckling, löneutveckling (...) vi införde nya beteendebeskrivningar” 6

Det kunde också handla om att man upprättade strukturer där man följde upp och fick feedback på hur man rörde sig mot sina utvecklingsmål:

“Vi började ha praxismöten för att träna på att facilitera, [där] alla chefer får olika uppgifter och får träna utifrån den strukturen” 6

”du måste själv ta det ansvaret, du sätter själv upp ditt mål, men du har absolut din chef som bollplank, i det här så kommer du ha en mindre grupp som du diskuterar med där du förhoppningsvis kan få bra feedback från och sen så kommer du då ha en coach, så det är dom personerna som kommer att finnas liksom runt dig i det” 12

De utvalda citaten bedömdes fånga spännvidden, och essensen av temat ‘hjälpande struktur’. Sammanfattningsvis kunde åtta personer ge exempel på hur lärdomar omsatts i praktiken. Det handlade om att ledare jobbade mer strukturerat med hjälp av nya specifika metoder. Det kunde också märkas i interaktionen med medarbetare, där de kommunicerade annorlunda och hanterade utmaningar på nya sätt. Det kunde också handla om att ledare tog fler egna initiativ i linje med organisationens mål och strategi. Mest framträdande var dock den bristande omsättningen. Ofta ledde utbildningar till en kort boost som relativt snabbt ebbade ut, och ibland var det svårt för deltagarna att anpassa kunskaper till verksamheten, vilket gjorde dem svåra att implementera. Bara i vissa fall fanns någon form av hjälpande struktur för deltagarna att omsätta lärandet. Det kunde röra sig om att man använde befintliga strukturer och då ofta medarbetarsamtal eller lönesamtal. Någon enstaka utbildning innehöll element som innebar att man satte upp mål och delmål som följdes upp löpande under

utbildningen där deltagarna fick möjlighet att testa och träna i vardagen. Ett annat sätt var att från HR tydliggöra vilka beteenden som var önskvärda och beskriva dem så att de gick att följa upp. Allra oftast föll dock ansvaret på den enskilde individen och utan att det verkade spela särskilt stor roll huruvida de använde sig av något de lärt sig eller inte. Den bristande omsättningen diskuteras mer omfattande i resultatdiskussionen.

Kategori 4, Resultat

Fjorton av sexton intervjupersoner hade erfarenhet av att ledarskapsutbildning lett till Resultat för organisationen. De allra flesta hade enbart en vag uppfattning av positiva Resultat. Fyra av intervjupersonerna kunde beskriva konkreta exempel på Resultat som de uppfattade vara en följd av ledarskapsutbildningar och tre ansåg sig ha någon form av uppmätta resultat. Många tyckte att det var svårt att spåra resultaten.

Vag uppfattning - 12 av 16
Hälsa - 3 av 16
Trivsel - 5 av 16
Utveckling - 5 av 16
Ekonomiska resultat - 3 av 16
Kundnöjdhet - 2 av 16
Personalomsättning - 4 av 16
Konkreta exempel - 4 av 16
Bättre kommunikation - 2 av 16
Ökad effektivitet - 1 av 16
Ökad personalnöjdhet - 1 av 16
Uppmätta resultat - 3 av 16
Försäljning - 2 av 16
Ledarskapsindex - 1 av 16
Svårt att spåra - 11 av 16

Figur 9. Överblick kategori 4 med subkategorier och teman, samt antal intervjupersoner som gett uttryck för respektive kategori och tema.

Vag uppfattning. Tolv av intervjupersonerna hade en vag uppfattning av att insatserna gav Resultat för organisationen. Vaga upplevelser karaktäriserades av att intervjupersonerna använde uttryck som 'jag tror', 'svårt att ta på' eller 'förhoppningsvis'. Det kunde också röra sig om abstrakta resonemang som inte kunde följas upp med konkreta exempel. Upplevda Resultat kunde relateras till områdena hälsa, trivsel, utveckling, ekonomiska resultat, kundnöjdhet och personalomsättning.

Hälsa. Tre av intervjupersoner hade en vag uppfattning om att ledarskapsutbildningarna ledde till en förbättrad hälsa. Delvis genom ökade förutsättningarna att lära känna varningstecken för stress och psykisk ohälsa, vilket antogs minska risken för utbrändhet både hos ledaren men också hos medarbetare. Följande citat bedömdes fånga hela spännvidden:

”Det är mycket för den psykiska ohälsan som kan uppkomma hos dom personerna (...) att dom inte blir sönderbrända av det (...) lära sig se varningstecken, både hos sig själv men också medarbetare, jag tror att det handlar om en psykologisk vinning (...) mindre risk för utbrändhet kanske” 1

“[ledarna] får en större öppenhet mot personer med psykisk ohälsa” 6

Trivsel. Fem av intervjupersonerna hade en vag uppfattning om att ledarskapsutbildningar lett till ökad trivsel i organisationen. Det kunde exempelvis röra sig om att utbildningen fungerade sammansvetsande för deltagarna, att ledare kände mer harmoni, och att medarbetare i största allmänhet blev gladare och nöjdare. Följande citat bedömdes fånga essensen och spännvidden:

”Det är lite som, anledningen till att ha kick off är ju ofta att svetsa samman det, och jag tror att en ledarskapsutbildning kan ge samma effekt faktiskt.” 1

”det kan ju va en sån här intern resa att man har en magkänsla av att den här personen är mer harmonisk, men ingenting är nytt, personen kanske bara ler lite mer, ser inte ut som 'sju svåra år' på jobbet (skratt)” 2

”det ger nog både klokare och gladare medarbetare, det tror jag faktiskt att det gör”

8

Utveckling. Fem av intervjupersonerna hade en vag uppfattning om att ledarskapsutbildningar lett till någon form av utveckling hos individen och bättre prestationer som påverkat organisationen positivt. Det kunde handla om att ledare gjorde saker marginellt bättre i flera olika situationer, att dom tog ett större ansvar eller att ledarens utveckling fick synergieffekter på andra medarbetare. Detta fångades av följande utvalda citat:

"men visst, om du är 80 % bra i de här situationerna så kanske du blir 90 % bra efter du gått en ledarskapsutbildning, men inte svänga vem en människa är, utan kanske accelerera deras prestation lite" 2

"vi ser väl nog att folk känner sig mer påklädda att ta ett ansvar" 12

"Medarbetare märker ju att det har hänt något med deras chefer, att dom har lärt sig något och att dom själva får lära sig något (...) skillnaden mellan ledarskap och medarbetarskap är inte så himla stort, det handlar om samma frågor, så när medarbetaren märker att dess nyutbildade chef lär sig något nytt om gruppen och om sig själv så blir det ju väldigt positivt" 15

Ekonomiska resultat. Tre av intervjupersonerna hade en vag uppfattning om att ledarskapsutbildningar i längden gav bättre ekonomiska resultat för organisationen och att det förmodligen varit sämre ifall man inte använt sig av utbildningarna:

"jag tror att det finns en ekonomisk vinning" 1

"Svårt att ta på (...) det påverkar nog att det blir en bättre marginal" 3

"Förhoppningsvis påverkar det positivt (...) omsättning (...) och en större marknadsandel (...) min uppfattning är att det får dom effekterna sen är det såklart svårt att mäta men jag tror att det hade varit sämre om vi inte hade gått utbildningarna" 8

Kundnöjdhet. Två intervjupersoner hade en vag uppfattning av att ledarskapsutbildningar även gav ökad kundnöjdhet:

"Svårt att ta på (...) nöjdare kund." 3

"Förhoppningsvis leder det till en högre kundnöjdhet också" 8

Personalomsättning. Fyra av intervjupersonerna hade uppfattningen att ledarskapsutbildningar fick positiva effekter på personalomsättning. Både genom att ledare motiverades till att stanna kvar i organisationen:

"Jag har själv två man under mig, skulle någon av dem komma och säga att jag vill ha en utbildning, så givetvis, om jag känner att det är värdeskapande för företaget och att jag känner att det här är en bra anställning, jag kan behålla dem ytterligare ett tag till för att de får en ny utmaning" 1

"sen är folk ändå rätt bortskämda i Sverige så det är inte så här att man får några hallelujah-rop liksom, 'good for you' liksom då stannar jag ett år till (...) det kan nog ändå göra att dom väljer att stanna kvar" 2

Men också genom en ökad attraktionskraft. Att nya anställda var mer benägna att söka sig till organisationen:

"De som har riktigt duktiga chefer, dit söker sig människor" 6

"Vi behöver vara på tårna kring vad som gäller på ledarskapsområdet, för att kunna attrahera de bästa medarbetarna" 9

Konkreta exempel. Fem intervjupersoner kunde ge konkreta exempel som gav stöd till deras uppfattning om att ledarskapsutbildning lett till positiva resultat för organisationen. Dessa fördelade sig i tre olika faktorer: *Bättre kommunikation, Ökad effektivitet och Ökad personalnöjdhet.*

Bättre kommunikation. Två av intervjupersonerna kunde ge konkreta exempel som gav stöd till deras uppfattning om att ledarskapsutbildningar gav positiva Resultat för organisationen genom en förbättrad kommunikation. Det rörde sig både om att ledarna blev bättre på att själva ta svåra samtal:

"Ledare blir mer kompetenta men det är svårt att mäta. Men man kan märka det i att dom blir tryggare i att liksom säga upp folk eller ta svåra samtal, genom utbildningen får man redskap och då blir det lättare." 14

Men också att de blev bättre på att ändra kommunikationsmönster i organisationen så att konflikthantering kunde skötas mer direkt mellan medarbetare istället för att problemsituationer skulle lösas mellan medarbetarnas överordnade:

"Det blir för lätt att man går andras ärenden... har man två personer som inte kommer överens så är det lätt för en chef att säga... du de här kommer inte överens, du får ta det med din person... nä eller så kan de två personerna ha tillräckligt gott självförtroende att de kan lösa det själva... så man hjälper till med den typen av frågeställningar... det tycker jag blir tydligare efter en ledarskapsutbildning... det blir mindre chef till chef och mer medarbetare till medarbetare istället och det är väl en av de BÄSTA effekterna tycker jag" 8

Ökad effektivitet. En av intervjupersonerna gav exempel på hur deras möten blivit mer tidseffektiva till följd av en ledarskapsutbildning. Mer tid kunde då läggas på annat arbete:

"Ja vi är lite mer effektiva, våra möten går snabbare, det är inte de här att vi sitter och dividerar längre hur länge som helst, utan vi betar av dem snabbare. och då blir det mer tid till arbete (...) det känns som att vi har en bättre kontroll på vad mötena ska innehålla" 1

Ökad personalnöjdhet. En intervjuperson kunde ge exempel på att personalnöjdhet ökat efter en genomförd ledarskapsutbildning. Införandet av arbetsrelaterade försäkringar för de anställda och mer flexibilitet att tillmötesgå enskilda individers behov har lett till ett mer harmoniskt arbetsklimat och mindre personalomsättning:

"vi har blivit bättre på att anpassa efter lokala förutsättningar, efter varje enskild person och välmående med pensioner och sjukförsäkringar och liknande (...) det har bidragit till att vi inte haft någon stor personalomsättning alls (...) det märks också i en större harmoni på kontoret också och det kan man liksom få ett kvitto på, allting känns bra, alla mår bra, 'hej välkommen, kan jag hjälpa dig med någonting?', såna kvitton också, det är såna små-accepter och grejer som händer hela tiden som ger effekt, sen kanske det inte ger effekt, vad ska man säga, i rena pengar direkt" 10

Uppmätta Resultat. Tre intervjupersoner ansåg sig ha uppmätta Resultat av ledarskapsutbildningar. Två av dessa var verksamma i säljorganisationer och mätte skillnaden i ökad försäljning:

"vi ändrade från att dom anställda skulle rapportera varje kväll till att dom skulle rapportera en gång i veckan men lite större rapport, för att få en mer flexibel organisation, och det fungerade bra när alla gjorde det samtidigt (...) försäljningen ökade efter det och det höll nog i sig efter tid" 1

"vi kan se skillnad från dagen efter dom haft utbildning, eller ja en vecka framåt, för det kan ju regna ute eller vara solsken och det påverkar ju kundens beteende, men generellt så kan vi se direkt skillnad på försäljningen, om man tar en två-veckor-period så kan man se absolut skillnad på det (...) asså så pass mycket följer vi upp försäljningen" 5

Den tredje intervjupersonen syftade på att deras organisation fick stadigt förbättrade Resultat i mätningar av ledarskap- respektive engagemangsindex:

"Mäter ledarskapsindex [54 olika frågor - blir jag lyssnad på, är det tydligt vad som förväntas av mig osv] och engagemangsindex och det blir stadigt bättre." 3

Svårt att spåra resultat. Elva av intervjupersonerna uttryckte att Resultat av ledarskapsutbildningar var svåra att spåra:

"jag kan inte ens säga att jag kan spåra det i verkligheten ibland" 2

"Sen är det väldigt svårt att mäta effekten av det" 4

"vad kan vi ändra på för att det ska synas på sista raden [resultatet i budgeten], hur ska vi kunna räkna hem avkastningen på detta?" 6

Många upplevde att det var svårt att urskilja vad som bidrog till vad, eftersom förändringen skedde i många led. Flera små delar antogs sammantaget skapa positiva Resultat för organisationen:

"vi har inga sätt att spåra det, prestationsmåttan är helt hopplösa, för vi [ledare] gör ju saker som får andra att göra saker, som i bästa fall får kunder att tänka på nya sätt, som i sin tur får [företagets] försäljning att gå upp, det är liksom många många steg" 2

"asså jag tror att det är helheten, jag tror inte att man kan säga att det är en utbildning som gör det, utan faktiskt, jag tror att det handlar mer om helheten, att man säger att då rekryterar vi efter det här, och dom som är duktiga på det kanske också belönas, så det liksom en helhet som man måste titta på" 12

En intervjuperson satte ord på att det kunde få företaget att inte våga avstå från användande av ledarskapsutbildningar:

"det är ungefär som marknadsföring (...) du vet egentligen inte vilka 50 % som funkar, så du vågar inte ta bort nånting, du vet bara att summan av allting, ger det här resultatet" 11

En annan intervjuperson satte ord på att svårigheten att spåra Resultat avskräckte från att göra större satsningar:

"det kanske var skitbra men ingen kan bevisa att det gett resultat (...) det är sjukt dyrt att handla upp, och du skjuter på total risk (...) och i Aftonbladet finns det bara en reaktion och då står man med byxorna nere" 2

Sammanfattningsvis hade majoriteten av intervjupersoner en vag uppfattning om att ledarskapsutbildningar ger någon sorts Resultat för organisationen. Det handlade om ökad hälsa, trivsel, att ledares utveckling gav synergieffekter, bättre ekonomiska resultat, ökad kundnöjdhet, att organisationen tappade färre viktiga anställda och lockade till sig fler. Av dessa var det bara ett fåtal som kunde ge konkreta exempel. Det handlade om att ledare uppfattades vara tryggare i att ta svåra samtal och bättre på att låta medarbetare lösa sina egna konflikter, att möten blivit mer effektiva efter införandet av en ny struktur för att sätta agenda, samt att arbetsklimatet på kontoret blivit mer harmoniskt. Av dem som hade någon form av uppmätt Resultat, tillhörde två säljorganisationer där försäljningen gått upp efter att man infört ett nytt sätt för säljare respektive butikschefer att arbeta på. Den tredje syftade på mätningar av ledarskapsindex och engagemangsindex som gjordes kontinuerligt och frikopplat från utbildning. Dessa gick kontinuerligt uppåt, och kunde exempelvis lika gärna vara en effekt av att arbetsgrupper utvecklats och mognat av att arbeta ihop under längre tid. Det framgick också tydligt att en majoritet upplevde att det var svårt att spåra resultat i organisationen. Detta tycks påverka hur de förhåller sig till ledarskapsutbildningar, där den ena extremen innebär att man inte vågade avstå från att använda ledarskapsutbildningar och den andra att man inte vågade göra någon större satsning i rädsla att bli påkommen med att ha fattat ett icke-legitimt beslut.

Kategori 5, Utökat nätverk

En effekt av ledarskapsutbildningar, som nämndes av fem intervjupersoner, var att ledare utökade sitt nätverk. Det uppfattades vara stärkande och verkade kunna utgöra ett stöd för ledarna i deras arbete, vilket fångas av följande citat:

"Ett stort värde för deltagaren är den gemensamma plattan, man knyter ett nätverk med andra chefer inom [företaget]" 8

"Nätverkandet tycker jag är en jättestor del, både det interna nätverket men också om man går på andra sorters utbildningar, ett externt nätverk (...) nätverket blir ett sätt att stärka ledarna" 9

"att lära känna folk över gränser (...) att skapa kontakter som har med det man jobbar med att göra, så även om man är på liksom en mjuk ledarskapsutbildning så brukar det komma ut som en jätteviktig parameter, att ha träffat folk man kan ha nytta av i sitt jobb sen" 12

Det möjliggjorde också snabbare beslutsgångar vilket antogs påverka organisationen positivt:

"nätverkandet leder till snabbare och lättare beslut skulle jag säga, det är väl en bit" (...) därför att vet du vem du ska vända dig till och ta liksom den vägen så måste du inte gå hela vägen upp och sen hela vägen ner utan du kan liksom gena mer, och få tag på rätt personer, involvera rätt personer i rätt beslut, eller rätt utveckling, så det är väl en effekt" 12

Kategori 6, Ökat självförtroende

Ett annat återkommande tema, som nämndes av sex intervjupersoner, var att ledare fick ett ökat självförtroende av att delta på ledarskapsutbildningar. Ofta var det förknippat med en ökad känsla av kompetens till följd av träning på sådant som känts svårt, genom tillskansandet av redskap att luta sig mot, eller i upptäckandet av att man faktiskt behärskar sådant som ligger i ens roll som ledare:

"jag tror man växer när man får gå sådana ledarskapsutbildningar... känna att det här är något för mig... jag kan faktiskt vara en mellancheff eller chef, folk lyssnar på mig.." 1

"det handlar väl lite om självkänsla i den rollen man har, att man faktiskt blir styrkt i den rollen man har, att man kan och känner sig trygg i att göra vissa saker, t.ex. tuffa samtal eller liksom avskeda nån (skratt) eller om nån går in i väggen, liksom hur förhåller jag mig till det som chef men också som person" 12

"Personen blir mer kompetent... men det är svårt att mäta. Men man kan märka det... Man blir tryggare i sin roll då man har något att luta sig mot" 14

Diskussion

Resultatdiskussion

Här diskuteras några utvalda fynd som bedömts vara centrala för studien eftersom de kan tänkas belysa bakomliggande mekanismer till vad som skulle kunna hindra eller främja effekter av ledarskapsutbildningar. De utvalda fynden är *bristande omsättning*, *otydliga organisationsresultat* samt *nätverkande*. Därefter ställer vi resultaten i relation till den egenkonstruerade integrerade modellen som expanderas.

Bristande omsättning. En delförklaring till att många uppfattar en brist i omsättningen av lärdomar hos deltagare på ledarskapsutbildningar, skulle kunna vara att det saknas sätt att upptäcka omsättningen på. Man vet helt enkelt inte vad det är man ska titta efter. Bara fyra av intervjupersonerna uppgav att man gjorde någon form av utvärdering eller uppföljning på huruvida lärdomar omsatts i praktiken. Samtidigt var det vissa som kunde ge konkreta exempel på omsättning, där det inte utvärderats. Det skulle också kunna vara så att

intervjupersonerna inte är tillräckligt närvarande i deltagarnas vardagliga arbete och således inte ser omsättningen ske.

Deltagarna verkar ofta komma tillbaka från ledarskapsutbildningar med nya lärdomar och känna sig fulla av inspiration och motivation. Denna 'boost' beskrivs dessvärre klinga av relativt snabbt. Utifrån AMO-modellen, så som den beskrivs av Marin-García och Tomas (2016), skulle man kunna se det som att det saknas tillräcklig grad av *Möjlighet* (O:et i AMO) för deltagarna att tillämpa det de lärt sig. Många beskrev just en svårighet att anpassa och implementera lärdomarna i praktiken samt att innehållet inte var tillräckligt verklighetsnära. Det skulle kunna förstås som att det finns en låg grad av *Möjlighet* att använda de förmågor som man har motivation att utföra, eftersom det i den vardagliga verksamheten inte uppstår situationer som går att möta med det man fått lära sig. Vidare var det ofta helt upp till individen att driva förändring och det fanns sällan stöd för det i form av hjälpanstrukturer. Det kan tänkas bidra till en lägre grad av möjlighet och påverka motivationen negativt. Vid kontinuerlig uppföljning och återkoppling blir det tydligt att det man lärt sig är ett önskat beteende. Det blir också möjligt att identifiera vad det är som gör att det inte går att omsätta lärdomarna i praktiken. Det förekom att personer i verksamheten som inte varit delaktiga i ledarskapsutbildningen inte var lika intresserade av en förändring som ledaren och att ledaren då stötte på motstånd. När så sker minskar också möjligheten att använda sig av det man lärt sig, vilket i sin tur påverkar graden av villighet negativt (M:et i AMO).

Ett annat sätt att förstå den bristande omsättningen är utifrån self-efficacy (Bandura, 1982). Murphy och Johnson (2016) anser att en central del av ledarskapsutveckling i själva verket handlar om att höja ledares self-efficacy. Ökad efficacy sker enligt Murphy och Johnson (2016) framförallt genom att deltagare får träna på och uppleva att de behärskar sådant som ligger i deras roll (Mastery experience) samt att de får observera att, såväl kursledaren som andra deltagare, klarar av att utföra ledar-relaterade förmågor (Vicarious learning). Murphy och Johnson (2016) menar även att själva handlingen att skicka personer på ledarskapsutveckling kan förstås som ett sätt att övertyga dem om att ledarskapsutveckling är viktigt (Social persuasion). När deltagare lämnar utbildningen med en "boost" kan det förstås som att de känner en ökad self-efficacy. Många av intervjupersonerna uppmärksammade just ett ökat självförtroende som en central effekt av utbildningarna på individnivå. Inte minst till följd av att man fick testa på och uppleva att man behärskar sådant som ligger i ens roll. När man sedan kommer tillbaka till den vardagliga verksamheten och

upplever att det är svårt att använda det man lärt sig, finns en stor risk att ledarna upplever misslyckanden, vilket sänker graden av self-efficacy. Eftersom ansvaret ofta ligger på individen att pådriva omsättningen riskerar upplevda misslyckanden att snabbt få deltagaren att bortprioritera beteendet. En hjälpsam struktur kan förstås som både en möjlighet att följa upp och motivera ett beteende, men också som ett sätt att övertyga ledaren om att de nya beteendena är önskvärda och viktiga (social persuasion).

För att upprätthålla motivationen att utföra ett beteende är det enligt *proximal self-motivation* (Bandura, 1982) viktigt att det finns tydliga mål och delmål. Det är lättare för människor att uppfatta proximala mål än distala mål (Bandura, 1982). Således borde det vara mer motiverande för ledare ifall det finns närliggande mål kopplade till deras vardagliga arbete, jämfört med mål på organisationsnivå. I majoriteten av intervjupersonernas berättelser framkommer en avsaknad av tydliga prestationsbaserade delmål. Många av ledarskapsstrategerna verkar enbart ha en vag förhoppning om att insatsen ska leda till resultat för organisationen och väldigt få har tydliga mål som går att följa upp. Det kan vara en delförklaring till varför motivationen klingar av med tiden. Några av intervjupersonerna lyfter vikten av "kontinuitet" eller att "fylla på ledarskapskoppen". Det skulle kunna ses som en indikation på att de önskade beteendena inte blir själv-motiverande utan istället kräver en stor portion yttre stimulans. Samtidigt menar Murphy och Johnson (2016) att det finns en risk att ledarskapsutveckling hämmas av ett för stort fokus på prestation och för litet fokus på lärande. För att undvika det föreslår de att man även har med deltagarnas 'ansträngning att testa nya ledarbeteenden' som en del av uppföljningen och ett delmål i sig.

Otydliga organisationsresultat. Många ledarskapsstrateger har en vag uppfattning om att ledarskapsutbildningar faktiskt ger positiva effekter på organisationsnivå. Det är en uppfattning som tycks stämma överens med vad tidigare forskning på effekter av ledarskapsutbildningar indikerar (Lacerenza et al., 2017). Samtidigt kan bara ett fåtal ge konkreta exempel som ger stöd åt deras uppfattning och än färre kan synliggöra det i mätningar. Svårigheten för ledarskapsstrateger att spåra och bekräfta resultaten för organisationen tycks i vissa fall påverka deras förhållningssätt till ledarskapsutbildningar. Detta förhållningssätt verkar kunna slå åt två olika håll på en skala - på ena sidan av skalan ställs låga krav på att effekter ska kunna bevisas av en specifik insats, vilket kan få till följd att ledarskapsutbildningar inte ifrågasätts. Eftersom vissa ledarskapsutbildningar ger goda effekter och andra inte verkar ge några effekter alls (Collins & Holton, 2004) skulle ett alltför

okritiskt förhållningssätt alltså kunna leda till att organisationen spenderar stora summor på verkningslösa insatser. Enligt Lacerenza et al. (2017) framstår det som att alla ledarskapsutbildningar, oavsett utförande och innehåll, ändå tycks ge goda effekter. Det går dock att anta att det finns en viss snedvridning avseende vilka ledarskapsutbildningar som ställer upp på att utvärderas vetenskapligt och vilka som inte gör det. Särskilt med tanke på hur relativt få utvärderingsstudier av god kvalitet som publicerats de senaste sextio åren, globalt. Vidare finns det även enligt Lacerenza et al. (2017) element som tycks göra vissa ledarskapsutbildningar mer effektiva än andra, vilket ändå talar för att valet av utbildning och leverantör kan vara viktigt.

På den andra sidan av skalan återfinns förhållningssättet att eftersom resultaten är svåra eller rent av omöjliga att spåra, så är det bättre att vara återhållsam. Det tycks få följderna att ledarskapsstrateger antingen avskräcks från större satsningar på ledarskapsutveckling, att de helt avstår från ledarskapsutbildning eller att de väljer stora aktörer med färdiga hyllpaket för att valet ska uppfattas som mer legitimt - både inför sig själv, VD och medarbetare. Med detta förhållningssätt riskerar man att inte dra nytta av de effekter som ledarskapsutbildningar tycks kunna ge. Det kan också vara problematiskt om valet av utbildning och leverantör sker på fel grunder. Ett färdigt hyllpaket kan riskera att bli för generiskt, vilket tycks vara en av fallgroparna och anledningar till att många ledarskapsutbildningar misslyckas (Basser & McMurrer, 2016; Collins & Holton, 2004; Ketter, 2009). Innehållet kan vara svårt att anpassa till verksamheten och de specifika utmaningar som organisationen och ledarna står inför.

Utifrån intervjupersonernas berättelser ställdes det sällan upp tydliga effektmål i samband med ledarskapsutbildning - varken på kort eller lång sikt. Ifall detta inte görs blir det naturligtvis svårt att veta huruvida de önskade effekterna uppnåtts eller ej. Avolio et al. (2010) förespråkar att organisationsledare och beslutsfattare ska ha i åtanke huruvida investeringar i ledarskapsutbildning ger avkastning, och anser att leverantören ska kunna erbjuda att demonstrera detta. Det går enligt Avolio et al. (2010) att bevisa att investeringar i ledarskapsutbildningar ger avkastning och deras studie visade att insatserna generellt var värda investeringen och att vissa upplägg gav större avkastning än andra. De vill slå håll på uppfattningen om att det är för komplext att mäta huruvida en enskild insats gett tillräcklig avkastning.

Nätverkande. Fem av intervjupersonerna lyfte fram nätverkandet som ett viktigt värde. Att ledarskapsutbildningar utgjorde en plattform där de kunde träffa och lära känna andra personer som var i liknande situation och position. Temat ansågs inte kunna rymmas inom någon av de fyra ursprungliga kategorierna, och fick därför utgöra en egen kategori. Värdet av den här typen av nätverkande ska inte underskattas.

Relationer med likar i arbetssituationen (peer relationship in work setting) verkar vara viktigt för ledare. Det möjliggör ett utbyte av erfarenheter som kan hjälpa både professionellt och emotionellt. Vinsterna liknar de som en mentors-relation eller coach-relation kan ge men varar avsevärt längre (Day, 2000; Kram & Isabella, 1985).

En av deltagarna beskrev hur nätverkandet kunde användas i det dagliga arbetet genom att underlätta för ledarna att involvera rätt personer i rätt beslut. Det medförde bl.a. att beslut kunde tas snabbare, vilket i förlängningen kan tänkas leda till en positiv effekt på organisationsnivå. Ett sätt att förstå detta på är att nätverkande på ledarskapsutbildningen har försett ledare med ett ökat socialt kapital. Socialt kapital definieras av Nahapiet och Ghoshal (1998) som:

the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network. (s. 243)

Det sociala kapitalet ökades därmed både genom att ledarens nätverk helt enkelt blev större och genom att det i detta nätverk fanns inbäddad kunskap och makt som kunde mobiliseras för att göra beslutsprocesser mer effektiva. Utifrån detta perspektiv skulle socialt kapital kunna betraktas mediera effekten mellan ledarskapsutbildning och organisationsresultat, något som Subramony et al. (2017) anser. Mer forskning krävs dock för att bevisa ett sådant samband.

Den integrerade modellen. Till att börja med indikerade effekt-diagrammet (figur 3) att det blir svårare och svårare att nå effekter på respektive kategori. Utifrån den integrerade modellen kan det tänkas finnas två huvudsakliga förklaringar till detta. Först och främst är det en fråga om proximitet. Vi antog att ju mer proximal en kategori är desto närmre insatsen i tiden sker effekten, och med påverkan av desto färre faktorer utöver själva insatsen. Utifrån

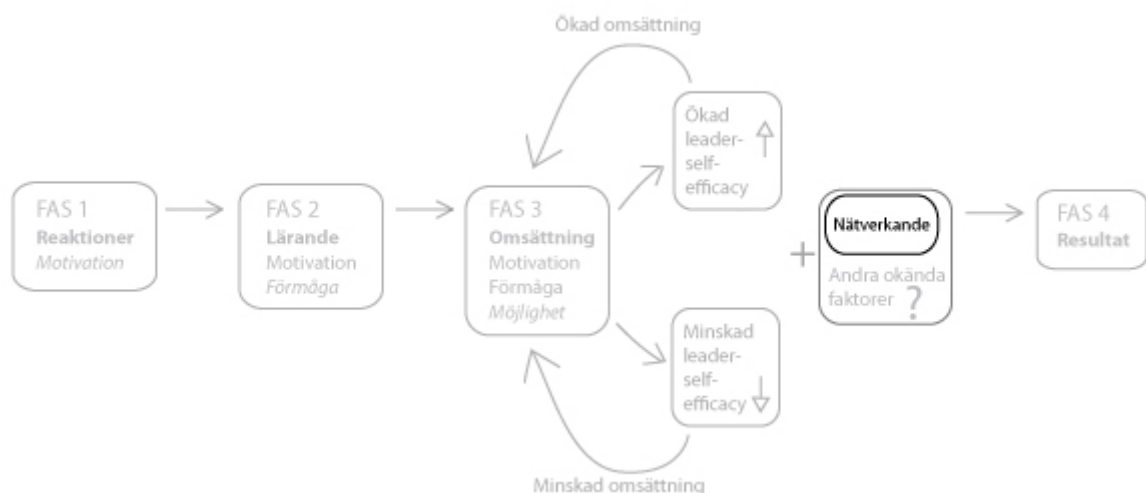
detta antagande borde det vara lättare för intervjupersonerna att lägga märke till mer proximala effekter. Positiva Reaktionen går att uppfatta omedelbart i samband med insatsen, och Lärande troligtvis likaså. Omsättning kan tänkas ta längre tid innan det blir synligt och dessutom kanske ta uttryck som inte är lika tydligt kopplade till insatsen. Resultat är den mest distala och därför också den svåraste att lägga märke till.

Den andra huvudsakliga förklaringen utifrån modellen är att det krävs fler element för att få till effekter i respektive fas. För positiva Reaktionen räcker motivation, för Lärande krävs förmåga och motivation, och för Omsättning krävs även möjlighet. Återigen är Resultat den kategori som kräver allra mest för att få effekt på. Hur väl den föreslagna ”kumulativa” funktionen av AMO stämmer eller ej, går inte med säkerhet att validera utifrån denna studie. Däremot går det eventuellt att hitta anomalier som kan tyda på att den är bristfällig. Om vi börjar med Reaktionen så föreslår den integrerade modellen att det räcker med motivation för att få effekter i form av positiva Reaktionen. De framgångsfaktorer som identifierades var att kursledaren är lämplig, innehållet verklighetsnära, samt att det finns ett nyhetsvärde. Samtliga faktorer tycks ha en central komponent i form av att de höjer deltagarnas motivation. Samtidigt går det att argumentera för att det utöver motivation också handlar om förmåga och möjlighet, särskilt avseende temat ’verklighetsnära innehåll’, där det efterfrågades att man lärde sig förmågor som gick att använda i praktiken och fick träna på situationer hämtade ur vardagen. Utifrån modellen skadar det dock inte om det finns fler delar än motivation så länge det åtminstone finns motivation. Det går möjligtvis att påstå att begreppen reaktioner och motivation så som de används är alltför överlappande varför det blir ett cirkelresonemang i stil med: för att deltagare ska ha roligt måste en utbildning vara kul.

När det kommer till Lärande går det att falsifiera modellen ifall Lärande uppstått utan motivation vilket inte går att avgöra utifrån denna studie. För att omsättning ska ske krävs enligt modellen motivation, förmåga och möjlighet. Det är också svårt att falsifiera eftersom det blir motsägelsefullt att påstå att det inte funnits möjlighet men ändå gått att omsätta en lärdom i praktiken. Själva omsättningen antyder att det iallafall funnits något slags möjlighet. Begreppsöverlapp och cirkelresonemang eller ej, så bidrar AMO-aspekten med att tydliggöra vad som är viktigt för att respektive effekt ska uppstå. Det går att utforska hur viktig t.ex. graden av möjlighet är för att en lärdom ska omsättas i praktiken. Som tidigare beskrivits går det att förklara den bristande omsättningen i termer av låg grad av möjlighet och minskad leader-self-efficacy, men för att testa modellen är anomalierna mer intressanta än bekräftande

resultat. En eventuell anomali var att det fanns exempel på god omsättning även där det helt och hållet var upp till individen att omsätta lärdomar. Brist på hjälpande strukturer för implementering innebär en lägre grad av möjlighet. Visserligen rörde det sig ofta om kunskaper som adresserade ett aktuellt behov eller utmaning. Det verkar ändå som att det kan finnas behov av olika grad av möjlighet hos olika individer. En eventuell förklaring skulle kunna vara att graden av motivation och förmåga kan kompensera för graden av möjlighet. Alltså om en deltagare är väldigt motiverad och har mycket goda förmågor att omsätta något i praktiken så behövs det inte så mycket hjälp från omgivningen. En annan förklaring som är snarlik är att en hög leader-self-efficacy kan kompensera för graden av möjlighet som erbjuds av kontextuella faktorer, d.v.s. om det finns en tillräcklig tilltro till att det går att använda det man lärt sig så kommer deltagaren att se till att det uppstår tillfällen att tillämpa det på.

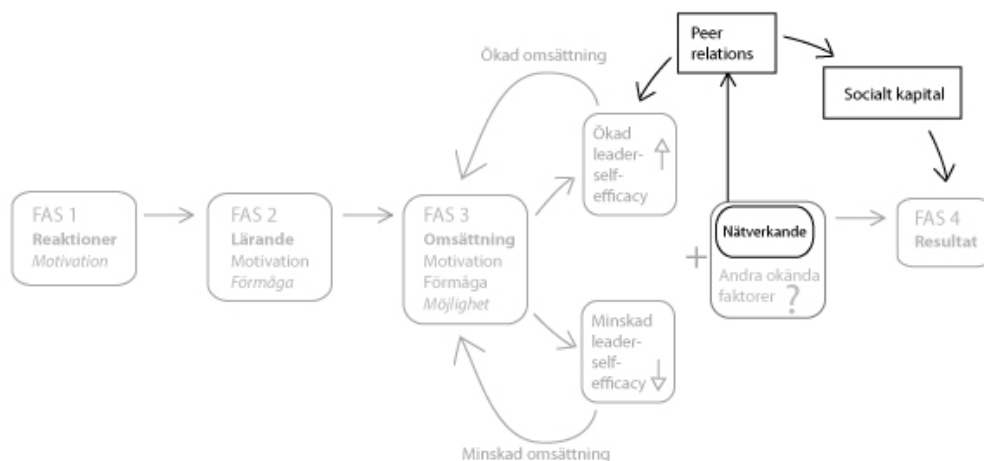
Utöver de fyra ursprungliga kategorierna (Reaktioner, Lärande, Omsättning och Resultat) tillkom två nya kategorier (figur 11). Dessa var ökat självförtroende och utökat nätverk. Ökat självförtroende kan tänkas vara analogt med ökad leader-self-efficacy. Utökat nätverk hamnar utanför modellen och skulle kunna betraktas som en av de okända faktorerna. Således kan vi expandera modellen:



Figur 10. Den expanderade modellen, där "Nätverkande" föreslås vara en av de okända faktorer som bidrar till resultateffekter.

Nätverkandet som möjliggörs till följd av ledarskapsutbildning tycks kunna ge positiva effekter för organisationer och även vara något som deltagare uppskattar. Vi kan

utifrån denna studie inte dra några slutsatser kring kausala samband men vi kan bidra med hypoteser kring hur saker skulle kunna hänga ihop. Som diskuterats tidigare skulle nätverkandet kunna beskrivas tillföra relationer med likar i arbetssituationen och ett ökat socialt kapital. Relationer med likar i arbetssituationen verkar kunna ge liknande vinster som en mentors-relation (Day, 2000; Kram & Isabella, 1985). Lester, Hannah, Vogelgesang & Avolio (2011) fann i en longitudinell studie indikationer på att mentorskap kan leda till ökad leader-self-efficacy. En hypotes skulle därför kunna vara att nätverkandet leder till arbetsrelationer med likar, vilket utöver ett ökat socialt kapital också leder till ökad leader-self-efficacy. Ökad leader-self-efficacy och ökat socialt kapital möjliggör i sin tur beteenden som leder till positiva resultat för organisationen (figur 11). Ett sådant eventuellt samband behöver iså fall undersökas experimentellt.



Figur 11. Eventuellt samband mellan nätverkande och resultateffekter, där nätverkande föreslås kunna leda till peer relations som kan leda till ökad leader-self-efficacy och ökat socialt kapital, vilket i sin tur möjliggör beteenden som gynnar organisationen.

Metoddiskussion

I detta avsnitt förs en diskussion som berör metodval och tillförlitlighet. De områden som diskuteras rör *urval*, *intervjuer*, *kodningsförfarandet*, *metodologi* samt *etiska reflektioner*.

Urval. Det sätt som informationsbladet (bilaga 2) var formulerat på, kan ha påverkat urvalet och även uppmuntrat intervjupersoner att svara på ett visst sätt. Till att börja med finns en risk att informationsbladet övervägande attraherat personer som är kritiska mot ledarskapsutbildningar, eftersom rubriken antyder att ledarskapsutbildningar i värsta fall inte

är mer än en dyr fikapaus. Sett till de svar vi fick verkar vi ändå ha fått en spridning mellan dem som är positivt inställda och de som är negativt inställda. Vidare antyder vi i informationsbladet att “seriösa ledarskapsutbildningar generellt ger goda resultat”. Det kan påverka deras uppfattning i riktning mot att ledarskapsutbildningarna ‘säkert ändå gett resultat’. Det skulle också kunna öka risken för att intervjupersoner svarar efter social önskvärdhet att de vill ge sken av att de har beställt ‘seriösa’ utbildningar. En annan sådan detalj som kan ha påverkat svaren, är att vi skrivit att “efteråt är det ofta otydligt vilka effekter programmet har haft på ledare och organisation”. Det kan ha gjort att fler beskrivit erfarenheten av att det är svårt att spåra resultat.

Det som var positivt med informationsbladet var att det gav ett stort gensvar. Personer i höga positioner frigjorde tid i sina kalendrar med kort varsel för att vara med i studien. Det antyder att frågeställningen berör personer i näringslivet och skulle kunna vara en indikation på att studien tillför värde.

Intervjuer. Användandet av en semi-strukturerad intervju anser vi mestadels ha varit positivt. Vi upplevde att intervjuerna fick ett bra flöde, och möjligheten fanns att ställa fördjupande följdfrågor utifrån vad som kom fram i samtalen. En nackdel med metoden är att intervjuerna riskerar att bli allt för olika eftersom olika frågor ställs och på olika sätt från intervju till intervju. Det skulle kunna bli en konfunderande faktor som ger upphov till en del av variationen i svaren. Vår bedömning är att frågorna intervjuerna emellan var tillräckligt lika för att tänkas falla inom ramen för vad som kan anses rimligt. Vi tycker att varje intervjutillfälle alltid bör betraktas som unikt.

Den öppna frågan “Vad får ni ut av genomförda ledarskapsutbildningar?” möjliggjorde att intervjupersoner kunde beskriva effekter mer fritt, varpå de ursprungliga kategorierna kunde kompletteras med nya, i de fall det uppstod stöd i empirin. Även information som kom fram i samband med den första delen av intervjuguiden gick ibland att använda i denna studie. Det ökade chansen att samla in information som kunde avvika från den teoretiska förförståelsen och kan betraktas som en styrka. Samtidigt är det troligt att den dubbla intervjuguiden påverkat intervjupersonernas berättelse. De svarade alltid på frågorna kring behov först och efter det på frågorna om effekt vilket kan påverka intervjupersonens energinivå/engagemang. Vi upplevde ibland att intervjupersoner tappade energi mot slutet av intervjuerna varför svaren kunde bli mindre utförliga. Det påverkade även oss som intervjuare i de fall tiden blev knapp mot slutet. Allra oftast upplevde vi dock att tiden räckte till.

En annan metodologisk aspekt är att data samlades in genom retrospektiva svar, utifrån flera olika erfarenheter av genomförda ledarskapsutbildningar. Det kan betraktas som en svaghet, eftersom intervjupersonerna då kan genomsöka minnet efter konkreta exempel från ett större urval genomförda ledarskapsutbildningar. Därmed är det troligtvis större chans för intervjupersonerna att identifiera positiva effekter, och minnen har troligtvis också snedvridits med tiden. Samtidigt syftade studien till att undersöka uppfattningar vilka kan antas vara här-och-nu-baserade och grunda sig i en sammanblandning av flera erfarenheter.

Kodningsförfarandet. En svaghet med kodningsförfarandet var att de inspelade intervjuerna delades upp på olika personer att översiktligt transkribera och grovsortera. Detta tillvägagångssätt möjliggjorde användandet av data från många olika intervjuer, men på bekostnad av interbedömar-reliabiliteten i dataurvalet. För att öka interbedömar-reliabiliteten i dataurvalet hade det varit önskvärt att minst två olika personer hade involverats i varje intervju. Denna brist påverkade även kodningsdiskussionerna eftersom bara en person hade tillräcklig förståelse för sammanhanget kring respektive utvald dataenhet. När förbistringar uppstod fick personen som valt ut data beskriva hur den uppfattat sammanhanget och det fick ligga till grund för kodningsbeslutet.

Användandet av översiktlig transkribering medförde en ökad risk att relevant data inte inkluderades i data-urvalet. Eftersom all dialog som ansågs beröra effekter skrevs ut, fanns dock viss möjlighet att gå tillbaka till transkriptet och genomsöka sådant som skrivits ut men inte förts in i det sammanställda data-urvalet. I enstaka fall lyssnades ljudfiler igenom på nytt, men allra oftast hänvisades till transkripten. Det är troligt att viss relevant data kan ha förlorats i den processen. Samtidigt blir det alltid en viss påverkan på materialet i överföringen från talspråk till skriftspråk genom att nyanser går förlorade: betoningar, mimik, gester, kroppsspråk och ironi (Polkinghorne, 2005), och hela den kvalitativa processen från rekrytering till analys kan tänkas genomsyras av subjektivitet och tolkande.

Metodologisk reflektion. Användandet av riktad innehållsanalys ökar som tidigare nämnt sannolikheten att hitta information som bekräftar de teorier man utgår ifrån. Förförståelsen färgar oss som forskare och påverkar såväl vilka svar vi samlar in som hur vi väljer att förstå dem. Medvetenheten om metodens för- och nackdelar möjliggör för oss att tona ner upptäckter som verifierar teorier, och lägga större vikt vid att identifiera och analysera anomalier. Vårt övergripande intryck är att metoden kom väl till pass. Den gav oss en tydlig struktur som underlättade utforskandet av effekterna av ledarskapsutbildningar i den

nya kontexten: Skånes näringsliv. Metodens strukturerade kodningsprocess möjliggjorde också att vi kunde använda oss av ett större urval trots den begränsade tidsramen. Det gjorde att vissa mindre vanligt förekommande erfarenheter (som med ett mindre urval hade betraktats som enstaka händelser) kunde återkomma och indikera ett mönster.

Etiska reflektioner. Författarna har noggrant och genomgående fört en etisk reflektion och övervägt ställningstaganden kring utförandet. Studien har inte varit föremål för etikprövningsnämnden, men uppfyller de etiska kriterier som innefattas i etikdeklarationen från institutionen för psykologi vid Lunds universitet. Inga känsliga personuppgifter behandlas och allt material (ljudfiler, transskript och anteckningar) hanteras konfidentiellt samt förvaras oåtkomligt för utomstående, och kommer att förstöras.

Intervjumaterial avidentifierades till den grad att det inte ska vara möjligt att röja intervjupersonernas identitet. Det ligger heller inte i frågeställningen att knyta individer till handlingar och vi har varit noggranna med att samtal inte heller ska behandla andra personer/medarbetare på ett sätt som gör att dessa hamnar i dålig dager eller på annat sätt far illa. Samtliga medverkande intervjupersoner har fått ta del av och skriva under ett informerat samtycke (bilaga 3). De har informerats om att de när som helst kan avbryta sitt deltagande och att de inte behöver uppge någon förklaring. Eftersom vi har använt oss av citat, har vi varit noggranna med att dessa på ett så korrekt sätt som möjligt ska återspegla intervjupersonernas intention och inte användas på ett sätt som ger en missvisande bild. Vi har genomgående eftersträvat att skildringar ska ske med respektfullhet gentemot de medverkande intervjupersonerna.

Eftersom intervjupersoner bjuds in till ett efterföljande seminarium där de kommer att få ta del av studiens resultat, har de informerats om att närvarandet görs frivilligt. Vi har upplyst om att deltagande i viss mån kan tänkas röja identitet så till vida att intervjupersoner som väljer att närvara har möjlighet att se varandra och mingla.

Konklusion

Ledarskapsstrategier i Skånes näringsliv verkar ha uppfattningen att ledarskapsutbildningar övervägande leder till positiva reaktioner och lärande hos deltagare. Många har också en vag föreställning om att insatserna ger positiva resultat för organisationen, men saknar medel för att spåra sådana effekter. Svårigheter uppstår ofta när lärdomar ska omsättas i praktiken, särskilt när innehållet i utbildningen inte varit tillräckligt verklighetsnära. Att överbrygga gapet mellan kunskap och handling tycks vara en central utmaning för att optimera framtida ledarskapsutbildningar.

Den egenkonstruerade teoretiskt integrativa modellen föreföll fungera bra för att analysera effekter av ledarskapsutbildningar, även om den utifrån given metod inte går att verifiera. Modellen belyser att olika sorters effekter är olika svåra att både upptäcka och uppnå, samt förklarar svårigheten att omsätta lärdomar i termer av både inre (leader-self-efficacy) och yttre (möjlighet) faktorer.

Förslag till fortsatt forskning

I studien identifierades företagets svårighet att omsätta lärdomar i praktiken med hypotesen att graden av *möjlighet* i kontexten och *leader-self-efficacy* hos individen spelar en central roll. Ett uppslag för framtida forskning är att undersöka ett sådant eventuellt samband experimentellt. Att bättre förstå vilka tillvägagångssätt som optimerar effekter av ledarskapsutbildningar kan betraktas som en nyckel och leda till stora vinster. Vi uppfattar det som att forskningsläget på ledarskapsutbildningar i viss mån kan likställas med tidigare psykoterapiforskning, och det är inte orimligt att tro att rådande rörelse mot evidensbaserad praktik även kan komma att innefatta området ledarskapsutveckling inom en snar framtid. För psykologyrket kan det finnas mycket att vinna på att vara i framkant avseende detta.

Eftersom det verkar finnas en avsaknad av teoretiska modeller för ledarskapsutveckling är det önskvärt att fortsatt forskning görs för att integrera teorier. Ett uppslag kan därför vara att testa vår modell experimentellt, identifiera och utforska mediatorer, samt tillföra fler psykologiska dimensioner och förklaringar.

Forskning behövs kring behovet av ledarskapsutbildning/utveckling i den lokala kontexten, för att vägleda praktiker i användandet av behovsanalys.

Slutligen verkar det finnas en lucka avseende ett leverantörsperspektiv. Hur ser leverantörer på utvärdering och vilket ansvar tas för att optimera effekterna av de metoder som används?

Referenser

- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L. (2001). Do high performance work systems pay off? *Research in the sociology of work*, 10, 85-107.
- Ardts, J. C. A., van der Velde, M. E. G., Maurer, T. J. (2010). The Influence of Perceived Characteristics of Management Development Programs on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 411-434.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20055>
- Association for Talent Development (2016). *Investment in learning increases for fourth straight year*. Hämtad från <https://www.td.org/magazines/td-magazine/investment-in-learning-increases-for-fourth-straight-year>
- Avolio, B.J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Avolio, B.J., Avey, J.B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 633–644.
- Badu, S.Q. (2013). The implementation of Kirkpatrick’s Evaluation Model in the learning of Initial value and Boundary Condition Problems. *International Journal of Learning & Development*, 3(5), 74-88. <http://dx.doi.org/10.5296/ijld.v3i5.4386>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Basser, L., McMurrer, D. (2016). Four lessons learned in how to use human resource analytics to improve the effectiveness of leadership development. *Journal of leadership studies*, 10(2), 39-43.
- Black, A.M., & Earnest, G.W. (2009). Measuring the Outcomes of Leadership Development Programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 184-196.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 232–245.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.232>
- Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership

- development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217–248.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1099>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(24), 581– 613. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Fleetwood, S. (2005). Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective. *Organization*, 12(2), 197-222.
- Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership development programs fail. *McKinsey Quarterly* 2014(1), 121-126.
- Hsieh, H-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Ketter, P. (2009). Leadership development: One size does not fit all. *T and D*, 63(3) 50-55
- Kirkpatrick, D. L. (1979) Techniques for evaluating training programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 33(6), 78-92.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management journal*, 28(1), 110-132.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000241>
- Larsson, G., Sandahl, C., Söderhjelm, T., Sjøvold, E., & Zander, A. (2017). Leadership behavior changes following a theory-based leadership development intervention: A longitudinal study of subordinates' and leaders' evaluations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(1), 62–68.
- Lester, P. B., Hannah, S. T., Vogelgesang, G. R., & Avolio, B. J. (2011). Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. *Academy of management learning & education*, 10(3), 409-429. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2010.0047>
- Marin-García, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic

- review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.838>
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2016). Leadership and Leader Developmental Self-Efficacy: Their Role in Enhancing Leader Development Efforts. *New directions for student leadership*, 2016 (149), 73-84. <http://dx.doi.org/10.1002/yd.20163>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nedjati-Gilani, P. (2014). *Leadership Development, Identity, Culture and Context: A Qualitative Case Study*. (Doktorsavhandling, University of Exeter, Exeter). Hämtad från <http://hdl.handle.net/10871/15969>
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-146.
- Powell, K. S., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952–2002. *Personnel Review*, 39(2), 227–241. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481011017435>
- Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*. Hämtad från <http://dupress.com/articles/human-capital-trends-2014-survey-top-10-findings/>
- Society for Human Resource Management (2016). *Leadership Development: The path to greater effectiveness*. Network of Corporate Academies.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2017). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of business research*, 83 (2018) 120-129. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.044>
- Warren, C. A. B. (2001). Qualitative interviewing. I J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Red.). *Handbook of interview research: context and method* (ss. 83-103). Thousand Oaks, CA: Sage publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412973588.n7>

Bilaga 1

Intervjuguide:

Inramning

- Berätta kort om företaget och din roll.

Allmänna kortfrågor:

Hur många anställda har företaget?

Du har inflytande över beställningsprocessen av ledarskapsutbildningar, hur många anställda inbegrips det inflytandet?

När tog ni senast in en ledarskapsutbildning?

Hur ofta tar ni in ledarskapsutbildningar?

Lite kort, hur jobbar ni med ledarskapsutveckling?

DEL 1, BEHOV - [riktad mot den andra studien i forskningsprojektet]

Öppen fråga:

Vilka behov har er organisation just nu, som en ledarskapsutbildning skulle kunna möta?

Riktade frågor:

a) Motivation:

Vilka är värdena för organisationen att anställda går på en ledarskapsutbildning?

Vilka är värdena för deltagaren att gå på en ledarskapsutbildning?

- Utöver [kunskap/förmågor], vad ger ledarskapsutbildningarna mer för värde?
- (Eventuell meny??) "Lirka lite" "Man behöver användbara svar" "någon abstraktionsnivå upp"

b) Fokus:

Hur ser de nuvarande ledarskapsutbildningarna ut innehållsmässigt? - i allmänna drag

Om du kunde designa en skräddarsydd ledarskapsutbildning för ert specifika behov, hur skulle den se ut?

Varför?

Vad skulle ha förändrats hos deltagarna efteråt?

Är deltagarna mottagare eller medskapare av innehållet?

c) Riktning:

Hur går det till när ni tar in en ledarskapsutbildning?

- Varifrån i organisationen kommer initiativ till att ta in ledarskapsutbildningar?
- [Om flera sätt] Vilket är det vanligaste sättet?
- Hur stor budget avsätter ni åt ledarskapsutbildningar?
- Hur kommer ni i kontakt med leverantörer?
- Hur mycket kostar de tjänster ni tar in?
- Vem fattar besluten?

d) Nivå: (till vem)

Vilka i organisationen deltar på den här typen av utbildningar?

- [Om flera] Hur är det vanligtvis?
- Varför då?

DEL 2, EFFEKT [riktade till denna studie]

Öppen fråga

Vad anser du att ni får ut av genomförda ledarskapsutbildningar?

-Konkretisera

Riktade frågor

a) Reaktionen:

Vilka är de känslomässiga reaktionerna? (på utbildningar)

(både då och nu)

b) Lärande:

Vad har deltagarna lärt sig?

Är det här lärdomar som finns kvar?

c) Omsättning:

Hur omsätts lärandet i praktiken efter genomförd utbildning?

(Något konkret?)

d) Resultat:

Hur påverkar utbildningarna organisationens resultat?

(Produktivitet? Vinst? Sjukskrivning? Frånvaro? Omsättning av personal? Medarbetarengagemang?

Övrigt mervärde?)

Utvärdering

Hur utvärderar ni effekterna? (Fokusgrupper, enkät, 360degree-feedback?)

-(om ej reaktion, lärande, omsättning av beteenden, resultat) varför inte då?

-Vad gör ni med svarsresultaten?

Avslut:

Nu när du har svarat på de här frågorna, hur känns det när vi pratat om det här?

Är det något annat som du känner att du vill tillföra till intervjun? (övrigt?)

LEDARSKAPS- UTBILDNINGAR

Vägen mot visionen eller dyr fikapaus?

Hej

Vi vill prata med dig om ledarskapsutbildningar. Får de någon effekt för ert företag? Tillfredställer de era behov av ledarskapsutveckling?

Under hösten 2017 genomför vi en kvalitativ studie där vi intervjuar 15 ledarskapsstrategier i Skånes näringsliv om deras upplevelser av ledarskapsutbildningar.

Resultat eller fikapaus?

Ledarskapsutveckling är den HR-insats som prioriteras högst av företag globalt att investera i, och ny forskning visar att seriösa ledarskapsutbildningar generellt ger goda resultat.

Men jakten på bra ledarskapsutbildningar kan vara svår på en marknad med många olika aktörer och metoder. Och efteråt är det ofta otydligt vilka effekter programmet har haft på ledare och organisation.

Det är lätt att fråga sig: *Har vi tagit ett viktigt steg mot vår vision, eller just haft årets dyraste fikapaus?*

Uppdatera dig

Som tack för din medverkan får du möjlighet att delta i ett exklusivt frukostseminarium i januari 2018. Här får du en sammanfattad bild av den senaste forskningen om ledarskapsutveckling globalt och lokalt.

Kom, ät frukost och uppdatera dig tillsammans med andra ledarskapsstrategier!

Praktiskt

En intervju tar en timme i anspråk och ditt deltagande är anonymt. Intervjuperioden pågår tom 11/11 2017. Anmäl ditt intresse på www.ledarskapsstudie.se eller kontakta Mia på 0708 - 710 979.



LUNDS
UNIVERSITET

Om oss

Mia Gruvstad, Sven Heijbel och Víctor Bäckström, med bakgrund inom marknad, strategi och utbildning, studerar sista året på psykologprogrammet vid Lunds Universitet. Under hösten 2017 djupdyker de i fenomenet ledarskapsutbildningar i Skåne och världen.



Bilaga 3

Information om sekretess och samtycke

Syftet med studien är att undersöka hur personer i ledande position och med inflytande över beställningen av ledarskapsutbildningar till företag i Skånes näringsliv, upplever behoven och effekterna av sådana insatser.

Om du tackar ja till att delta får du träffa minst en av författarna till studien för en intervju. Du kommer att få skriva på ett avtal om samtycke därefter berätta om dina erfarenheter och intervjun kommer att pågå i upp till en timme.

Deltagandet är helt frivilligt, vilket innebär att du när som helst kan avbryta din medverkan eller välja att inte svara på frågor utan närmare förklaring. Intervjuerna kommer att spelas in och inspelningarna raderas efter att uppsatsen färdigställts. Materialet kommer att behandlas konfidentiellt och avidentifieras.

Har du några frågor kring projektet är du välkommen att kontakta oss: Victor Bäckström, Mia Gruvstad eller Sven Hejbel. Du kan även ta kontakt med vår handledare, docent Christopher Mathieu, på institutionen för sociologi vid Lunds universitet.

Vi är mycket tacksamma för din medverkan och ser fram emot att få ta del av din berättelse.

Varma hälsningar,

Victor Bäckström	victormb89@gmail.com	telenr: 0735-68 16 62
Mia Gruvstad	mia@gruvstad.se	telenr: 0708-71 09 79
Sven Hejbel	svenhejbel@gmail.com	telenr: 0760-24 48 40

Handledare:
Docent Christopher Mathieu christopher.mathieu@soc.lu.se



LUNDS
UNIVERSITET