

Investeringskalkylens svarta får

En studie om utvärderingen av ledarskapsutvecklingsprogram

Lydia Graflund (22196) & Ragna Zaar (22258)

Abstract

The concept of leadership development plays an important role within the modern organization. As a result of the increasing interest in developing leadership competencies, investments in leadership development programs are becoming a common part of business strategies. However, the return on those investments is seldom evaluated. The reason for this is considered to be the complexity created by the many factors that influence leadership but have no relation to the program.

This is a case study based on interviews with participants from a one-year leadership development program that was carried out at AB Previa. The study aims to analyse if any individual or organizational effects can be identified as a result of the leadership program. Furthermore, with this specific case and its theoretical framework in mind, the study also examines whether a general evaluation of leadership development programs can be appropriately conducted. Empirical findings have shown individual and organizational effects at AB Previa as a direct consequence of the leadership development program. Additionally, empirics also imply that the chosen evaluation model in the theoretical framework of the study cannot solely and comprehensively evaluate a leadership development program. However, the analysis suggests that in order to complement the model, it can be extended and combined with other research findings within the field of evaluation methods.

Keywords: *leadership, leadership development program, evaluation, effect*

Förord

Ett stort tack till alla de som hjälpt oss att genomföra denna studie. Först och främst vill vi tacka fallföretaget AB Previa och då i synnerhet företagets VD och personalchef som introducerade projektet och vägledde oss under resans gång. Vidare vill vi även tacka för ett gott samarbete och ett oerhört generöst bemötande från intervjudeltagarna hos AB Previa.

Vi vill tacka Manuel Knight och Catharina Jacobsson från Manuel Knight Academy som har försett oss med nödvändigt material och vars engagemang har varit till stor hjälp för att öka vår förståelse för utbildningen.

Fortsättningsvis vill vi tacka Per Norman och Sam Wallentin som har tagit sig tiden att vid flertaliga tillfällen ge oss råd angående uppsatsskrivandets förfarande. Vi vill även ta tillfället i akt att tacka Clas och Barbro Graflund för mat och husrum i en tid av isolering och forskande.

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till Carina Beckerman, vår handledare vid Management- och Organisationsinstitutionen på Handelshögskolan i Stockholm, då hennes vägledning har hjälpt oss att hantera kritiska vägval och skapat ett gynnsamt ifrågasättande tankesätt som fått oss att noga tänka igenom varje beslut.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1. BAKGRUND	5
1.2 TIDIGARE FORSKNING	7
1.3 STUDIEOMRÅDE OCH SYFTE	8
1.3.1 Syfte	8
1.3.2 Forskningsfrågor.....	9
1.3.3 Avgränsning	9
1.4 ANTAGANDEN OCH DEFINITIONSLISTA	10
1.4.1 Antaganden	10
1.4.2 Definitionslista	10
2. METODAVSNITT	11
2.1 VAL AV METOD.....	11
2.2 TEORIBILDNING OCH FORSKNINGSAKSATS.....	11
2.2.1 Intervjubaserad kvalitativ forskningsansats	11
2.2.2 Semistrukturerad intervjumetod.....	12
2.2.3 Intervjuguide	12
2.2.4 Induktiv och iterativ metod.....	13
2.3 DATAINSAMLING OCH DESIGN	13
2.3.1 Val av företag	13
2.3.2 Primärkällor.....	14
2.3.3 Sekundärkällor	14
2.4 DATABEARBETNING	15
2.4.1 Empiriskt grundad komparation	15
2.5 UPPSATSENS RELIABILITET OCH VALIDITET.....	15
3. TEORETISK REFERENSRAM	16
3.1 SVÅRIGHETER MED EN UTVÄRDERING.....	16
3.2 UTVÄRDERINGENS FÖRUTSÄTTNINGAR OCH KARAKTÄRSDRAG.....	17
3.3 EN UPPMÄRKSAMMAD UTVÄRDERINGSMODELL	18
3.4 KIRKPATRICKS MODELL.....	19
4. EMPIREDOVISNING.....	21
4.1 FÖRETAGET	21
4.2 UTBILDNINGEN	22
4.3 UTBILDNINGENS SYFTE	23
4.3.1 Initiativtagarnas syn på syftet med utbildningen	23
4.3.2 Deltagarnas uppfattning av syftet med utbildningen.....	24
4.4 ÖVERGRIPANDE REAKTION HOS DELTAGARNA	25
4.5 GRUPPENS KOMPOSITION HAR BETYDELSE FÖR EFFEKTERNA	25
4.6 NÄTVERKANDE OCH SHARED BEST PRACTICE.....	26
4.7 ÖVERGRIPANDE ORGANISATORISKA UTFALL	27
4.8 SVÅRT ATT SE EFFEKTER PÅ INDIVIDNIVÅ.....	28
4.9 EFFEKTER OCH REDSKAP	28
4. 10 UTBILDNINGENS SIGNALVÄRDE OCH STÖD TILL CHEFER	29
5. ANALYS	31
5.1 SYFTE OCH FÖRSTA REAKTION	31

5.1.1 Diskrepans i uppfattningen av utbildningens syfte	31
5.1.2 Uppfattningens och reaktionens betydelse för lärande	32
5.1.3 Delslutsats	33
5.2 LÄRANDE, BETEENDE OCH RESULTAT	34
5.2.1 Intermediära effekter - redskap och implementering	34
5.2.2 Långsiktiga effekter	35
5.2.3 Delslutsats	36
5.3 MJUKA VÄRDEN OCH FÖRÄNDRING PÅ SAMHÄLLELIG NIVÅ	36
5.3.1 Delslutsats	37
5.4 SVÅRIGHETER MED UTVÄRDERINGAR	38
5.4.1 Delslutsats	39
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION	40
6.1 SLUTSATS	40
6.1.1 Effekter inom Previa som resultat av ledarskapsutbildningen	40
6.1.2 Utvärderingens trovärdighet	41
6.2 DISKUSSION	42
6.2.1 Implikationer	42
6.2.2 Generaliserbarhet	42
6.2.3 Förutsättningar och begränsningar	42
6.2.4 Förslag till fortsatt forskning	43
REFERENSLISTA	45
TRYCKA KÄLLOR	45
ELEKTRONISKA KÄLLOR	47
FÖRELÄSNINGAR	48
MUNTliga KÄLLOR	48

Tabellförteckning

TABELL 1: DEFINITIONSLISTA	10
TABELL 2: INTERVJULISTA	14
TABELL 3: ÖVERBLICK AV EMPIRIINSAMLING	30

Figurförteckning

FIGUR 1: FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT KUNNA IMPLEMENTERA REDSKAP (KIRKPATRICK 2005)	20
FIGUR 2: KIRKPATRICKS FYRSTEGSMODELL	21
FIGUR 3: PREVIA NYA ORGANISATIONSSTRUKTUR	22
FIGUR 4: PREVIA FORMELLA SYFTE	23
FIGUR 5: FORSKARNAS FÖRSTA UTVECKLADE VERSION AV KIRKPATRICKS FYRSTEGSMODELL	34
FIGUR 6: FORSKARNAS ANDRA UTVECKLADE VERSION AV KIRKPATRICKS FYRSTEGSMODELL	38
FIGUR 7: FORSKARNAS TREDJE UTVECKLADE VERSION AV KIRKPATRICKS FYRSTEGSMODELL	40

1. Inledning

Detta kapitel introducerar begreppen ledarskap, ledarskapsutveckling och ledarskapsutvecklingsprogram samt utvärderingen av dessa. Inledningen kommer även att presentera tidigare forskning inom området, vilket leder vidare till uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Avslutningsvis redogörs för studiens avgränsning, antaganden och begreppsdefinitioner.

1.1. Bakgrund

Ledarskap har under flera årtionden varit en central del för studier inom management. Vid dessa studier har många olika definitioner av ledarskap tagit form (Yukl 2013). Något som är gemensamt för många definitioner är att de beskriver ledarskap som en process vilken innefattar inflytande och påverkan (Yukl 1989). *Exploring Leadership* (Bolden, Hawkins, Gosling & Taylor 2011) nämner Uhl-Biens definition av ledarskap som ett exempel på ett mer gemensamt perspektiv för begreppet. Uhl-Bien beskriver ledarskap som en process där man skapar samordning och förändring. Författarna i boken diskuterar även Yukls sammanfattande bild av ledarskapets definition:

Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a social influence process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization

- Yukl (Bolden, Hawkins, Gosling & Taylor 2011, s. 38)

Ett effektivt och välfungerande ledarskap anses vara en av de viktigaste bidragande faktorerna till ett företags lönsamhet (Hernez-Broome & Hughes 2004, Yukl 2013, Bolden, Hawkins, Gosling & Taylor 2011). Detta har lett till att utveckling av ledare har fått stor uppmärksamhet, där utvecklingen kan delas upp i två kategorier. Det finns en betydelsefull definitionsskillnad mellan ledarutveckling och ledarskapsutveckling. Enligt Day (2000) innebär ledarutveckling en utveckling och bearbetning av ledaren som individ och dess karaktärsdrag, vilket därmed medför en investering för företaget i dess humankapital. Vid ledarskapsutveckling tillkommer däremot en social aspekt i kombination med ledarutvecklingsfaktorerna. Här ser man alltså till både humankapital och sociala resurser för att skapa värde, detta genom att utveckla relationer mellan individer för att stärka samarbete och resursutbyte (Day 2000, Day & Harrison 2011).

Ledarskapsutvecklingsprogram är utformade för att förbättra allmänna färdigheter och beteenden som anses relevanta för att effektivisera och förbättra ledarskap. Utbildning av ledare tillägnas alltmer uppmärksamhet och resurser (Day 2000) och börjar bli vanligt förekommande inom de flesta organisationer (Yukl 2013). Många europeiska företag investerar årligen i olika ledarskapsutbildningar, även under mindre gynnsamma ekonomiska förhållanden (Buus 2005).

Enligt Ståhl (2010)¹ investerade svenska bolag år 2007 1.4 miljarder svenska kronor i ledarskapsutbildningar. Hon påstår att 90 procent av dessa bolag utvärderar endast vad deltagarna ansåg om utbildningen, inte vad utbildningen ledde till för effekter för ledarskapets utveckling. Trots att många företag investerar avsevärda summor i ledarskapsutbildningar är det sällan som företag gör en formell utvärdering av resultatet (Fulmer 1997, Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee 2014). Forskning visar på att organisationer spenderar lite resurser på att utvärdera effektiviteten av dessa program och på att undersöka om investeringen faktiskt förbättrat organisationens resultat (Sogunro 1997). Hannum och Martineau (2008) menar att en utvärdering är en kritisk punkt för ledarskapsutbildningars framgång då den kan bidra till att realisera effekter från en utbildning genom att skapa förståelse, medvetenhet och implementering. Enligt Phillips (1996) kan avkastningen på en investering i en ledarskapsutbildning mätas genom ROI², vilket kan definieras som ekvationen:

$$\frac{\text{Nettovärde}}{\text{Investering}} = \text{Avkastning}$$

Investeringen är den kostnad som utbildningen har medfört i monetära termer och är relativt enkel att undersöka till skillnad från nettovärdet. Det är nettovärdet av ledarskapsutbildningar som utvärderingar ämnar fastställa. Avolio, Avey och Quisenberry (2010) föreslår i linje med Phillips (1996) att företag ska behandla investeringar i ledarskapsutbildningar som andra organisatoriska investeringar och därmed bör vara intresserade av den finansiella avkastningen. Enligt Ståhl (2010) kan en investering i en ledarskapsutbildning som inte utvärderas räknas som bortkastade

¹ VD för Ståhl och Partners

² Return on investment

pengar. Detta kan anses stämma överens med Phillips teori, eftersom det enligt ekvationen inte går att fastställa någon avkastning om nettovärdet inte beräknats.

1.2 Tidigare forskning

Ur ett historiskt perspektiv kan forskning inom området ledarskapsutvecklingsprogram och utvärdering av dessa bedömas som tunn. Under 1970-talet ifrågasatte psykologer om det överhuvudtaget går att mäta förändring på ett tillförlitligt sätt, vilket är en hypotes som motverkat forskning inom ledarskapsutveckling (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee 2014). Jämfört med den omfattande forskning som länge bedrivits inom ämnet ledarskap så är ledarskapsutvecklingens forskningshistoria därmed förhållandevis kort och har främst tagit fart de senaste 10 till 15 åren (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee 2014). Hernez-Broome och Hughes (2004) påpekar att ledarskapsområdet redan under 80-talet började karaktäriseras av ett ökat intresse för ledarskapsutveckling inom organisationer. En av de mest påtagliga trenderna för detta växande intresse under de senaste 30 åren kan kopplas till spridningen av ledarskapsutvecklingsmetoder. Ledarskapsutveckling har under senare år fokuserat alltmer på ledaren i en interaktiv process med sina medarbetare, snarare än att endast ha ledarens egenskaper i fokus (Hernez-Broome & Hughes 2004).

Trots att ledarskapsutveckling har ägnats större intresse under senare år, är utvärdering av ledarskapsutbildningar ett område inom forskning och litteratur som fortfarande kan betraktas som mycket ytligt. Att utvärdera ledarskapsutbildningar anses vara ett komplext förfarande som i hög grad påverkas av sitt sammanhang och yttre faktorer, vilket försvårar uppgiften att identifiera vad som bör utvärderas efter en utbildning (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee 2014). En artikel i *The Leadership Quarterly* som bygger på en 25-årig återblick av teoretisk och empirisk forskning inom ledarskap och ledarskapsutveckling påpekar att området som berör utvärderingar av ledarskapsutbildningar är tunt (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee 2014). En del utvärderingsmetoder har dock tagit form under åren varav artikeln bland annat nämner Hoppe och Reinelts Social Network Analysis (SNA) samt Gentry och Martineaus Hierarchical Linear Modeling (HLM). Ytterligare ett exempel på en utvärderingsmetod som har fått uppmärksamhet inom forskningsområdet är Kirkpatrick's fyrstegsmodell (2005). Modellen utvecklades under 1950-talet och är relevant än idag. Enligt artikeln

är det dock få publicerade studier inom ämnet som fokuserat på att faktiskt *tillämpa* utvärderingsmetoder och uppskatta beteendemässiga, psykologiska eller finansiella effekter som följd av en ledarskapsutbildning. Avolio, Avey och Quisenberry (2010) påpekar att trots att forskningen är tunn och att vissa är skeptiska till att mäta utfall av ledarskapsutvecklingsinitiativ så har viss empirisk undersökning bedrivits som visat på att ledarskapsprogram kan resultera i positiva följder. De nämner Burke och Day som undersökte 70 studier publicerade mellan år 1952 och år 1982 vilka analyserade effektiviteten av ledarskapsutvecklingsprogram. Burke och Day kom fram till att det finns positiva följder men att mer empirisk forskning krävs inom området för att kunna säkerställa slutsatser (Avolio, Avey & Quisenberry 2010). Collins och Holton (2004) genomförde en meta-analys av 83 stycken liknande utvärderingsstudier publicerade mellan år 1982 och år 2001 och även de kom fram till att utbildningar kan medföra positiva effekter.

Det faktum att företag årligen investerar avsevärda summor i ledarskapsutvecklingsprogram skapar utrymme för diskussion angående avsaknaden av utvärderingar av dessa. Detta i kombination med att forskning inom området kan betraktas som relativt tunn gör utvärderingar av ledarskapsutbildningar till ett relevant ämne att forska inom och har lagt grunden för studiens två forskningsfrågor presenterade nedan.

1.3 Studieområde och syfte

1.3.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka om ledarskapsutbildningen som utförts av Manuel Knight Academy hos AB Previa har resulterat i effekter inom företaget på individuell nivå, organisatorisk nivå eller bådadera. Detta görs genom att analysera om någon förändring har skett hos deltagarna i termer av deras ledarskap och genom att undersöka om de kan identifiera effekter inom organisationen. Med grund i denna undersökning och uppsatsens referensram ska studien även utforska om en ledarskapsutbildning går att utvärdera på ett trovärdigt sätt. Rapporten syftar till att beskriva effekterna av en utbildning inom både humankapital samt sociala resurser och därmed kommer studien behandla ledarskapsutveckling.

1.3.2 Forskningsfrågor

Med hänsyn till bakgrund och syfte är uppsatsens forskningsfrågor formulerade enligt nedan.

1. Upplever intervjudeltagarna från AB Previa några individuella effekter, organisatoriska effekter eller bådadera, som följd av ledarskapsutbildningen utförd av Manuel Knight Academy?

2. Kan man, med utgångspunkt i fallstudien hos AB Previa och med vald teoretisk referensram för denna studie som bas, på ett trovärdigt sätt utvärdera en ledarskapsutbildning?

1.3.3 Avgränsning

Uppsatsen fokuserar på effekterna av ledarskapsutbildningen hos AB Previa och om dessa går att utvärdera på ett lämpligt sätt, men ansvarar inte för att undersöka ledarskapsutbildningen i sig eller dess utformning. Två av företagets marknadsområden har valts för uppsatsen, vilket innebär att studien inte tar hänsyn till alla chefer från AB Previa som deltog i ledarskapsutbildningen. Det bör uppmärksammas att de två marknadsområden som valts inte jämförs sinsemellan. Vidare kan ledarskapsutvecklingsprogram leda till kortsiktiga och långsiktiga resultat. De kortsiktiga resultaten påverkas av sammanhanget i vilket ledarskapsutvecklingsprogrammet genomfördes samt deltagarnas önskan om uppnådd effekt, och de långsiktiga resultaten består av levererade resultat såsom förbättrad kundnöjdhet³ (LeMay & Ellis 2008). Eftersom utvecklingsprogrammet avslutades i december år 2013 tar denna uppsats inte hänsyn till långsiktiga resultat, utan fokuserar på kortsiktiga. Uppsatsen ämnar inte undersöka effekter på finansiell nivå vilka betraktas som långsiktiga, men kommer att beröra effekter av utbildningen som kan komma att påverka långsiktiga resultat eller få finansiell genomslagskraft i framtiden.

³ Hos kunder till företaget som genomgår utbildningen

1.4 Antaganden och definitionslista

1.4.1 Antaganden

Uppsatsen bygger på antagandet att ledarskap är en färdighet som kan tränas upp och därmed utvecklas genom ledarskapsutbildningar. Vidare antas deltagarna vara lämpliga att göra bedömningar angående eventuella effekter. I uppsatsen antas även att utbildningsdeltagarna från de två valda marknadsområdena har haft samma förutsättningar under ledarskapsutbildningen.

1.4.2 Definitionslista

Nedan definieras ord som används i studien och beteckningar som härfter kommer att användas.

Ord	Förklaring
Previa	Refererar till AB Previa
MKA	Manuel Knight Academy
MOC	Marknadsområdeschef hos Previa
OPC	Operativ chef hos Previa
Deltagarna	De intervjuade deltagarna från Previa
Affärsmässigt ledarskap	Ett ledarskap som bygger på viljan och förmågan att göra affärer på ett kundorienterat sätt samt att utveckla medarbetare till professionella konsulter som uppfyller kunders behov och förväntningar (<i>definition enligt Previa</i>)
“Hoppa”	Refererar till ett handlingsätt som innebär att en person vid nya beslut eller förändringar agerar och implementerar utan att ifrågasätta varför innan denne skrider till handling. Ifrågasättande kan däremot ske under tiden för att eventuellt finna bättre lösningar
Effekt	En synlig förändring hos företaget eller individen till följd av utbildningen. Med effekt menas en <i>positiv</i> följd då några negativa följder inte uppdagats under empiriinsamlingen
Redskap	En konkret arbetsmetod eller ett verktyg som används i arbetsvardagen som resultat av utbildningen
Effektsprocess	Antagandet om att deltagare i en utvärdering av en ledarskapsutbildning genomgår olika nivåer och att dessa influerar varandra och leder till en viss effekt

Tabell 1: Definitionslista

2. Metodavsnitt

Detta kapitel presenterar uppsatsens utförande i form av teoretisk ansats, metodval och empiriinsamling, samt hur empirin har bearbetats. Vidare diskuteras metodvalets svagheter samt uppsatsen reliabilitet och validitet.

2.1 Val av metod

Uppsatsen baseras på en fallstudie där ett specifikt fall hos Previa står i fokus. Yin (2014) skiljer på olika typer av fall varav denna studie tillhör kategorin det informationsrika och avslöjande fallet. Detta då studien utvärderar en ledarskapsutbildning som inte tidigare undersökts med syftet att dra slutsatser kring det specifika fallet samt att bidra med utveckling av generaliseringar kring utvärderingsteorier. Med hänsyn till uppsatsens forskningsfråga som berör det specifika fallet Previa kan fallstudiens art fastställas som *intern* enligt Stakes indelning skrivet av Bryman och Bell (2013), då vi kartlägger en situation för att upptäcka detaljer för ett enskilt fall. För att sedan besvara uppsatsens generiska frågeställning kombineras detta med en instrumentell fallstudie, där fokus ligger i att använda det specifika fallet som ett medel för att skapa förståelse för eller ifrågasätta generaliseringar. Den kvalitativa ansatsen motiveras med syftet att undersöka deltagares erfarenheter och redogörelser för att förklara och tolka dessa (Ahrne & Svensson 2011).

2.2 Teoribildning och forskningsansats

2.2.1 Intervjubaserad kvalitativ forskningsansats

Studiens forskningsmetod är av kvalitativ karaktär där betoning ligger vid beteenden, åsikter och uttalanden snarare än kvantifiering av data. Den kvalitativa metoden för uppsatsen bygger på att teori genereras ifrån insamlad empiri, vilket är i linje med studiens induktiva⁴ och tolkande perspektiv. En kvalitativ metod är lämplig i detta fall där ord snarare än kvantifiering står i centrum och en tolkande synvinkel tillämpas, vilken har sin grund i deltagares uppfattning av en verklighet. Kvalitativ forskning innefattar flera olika metoder varav denna studie bygger på kvalitativa intervjuer för att fånga personliga åsikter kring ledarskapsutbildningen (Bryman & Bell 2013). Metodvalet styrks av att Conger (1998) anser att kvalitativa metoder är lämpliga för att studera ämnen relaterade till ledarskap. Det bör dock uppmärksammas att den

⁴ Induktiv metod innebär att forskaren utgår från empiriinsamling som underlag för teori, dvs. motsatsen till deduktiv metod

kvalitativa ansatsens metod i form av exempelvis ostrukturerade intervjuer ibland anses komplicera möjligheten att på ett lämpligt sätt kunna generalisera och applicera resultat till andra fall. Den anses även innebära en risk för alltför subjektivt vinklade resultat. Vidare anses dessutom bristande transparens vara en negativ följd av kvalitativa undersökningar då denna metods redogörelse ofta är väsentligt tunnare än den kvantitativa metodens (Bryman & Bell 2013). Trots den kvalitativa metodens påpekade brister håller vi med Conger (1998) om att den passar vårt studieområde då den har lett till ökad kreativitet vid empirinsamling.

2.2.2 Semistrukturerad intervjumetod

För att fokusera på de intervjuades personliga erfarenheter, men samtidigt undersöka huruvida en generell utvärdering av en ledarskapsutbildning är möjlig, är intervjuerna semistrukturerade (Bryman & Bell 2013). Studien baseras således på en intervjumetod där de intervjuades subjektiva åsikter och erfarenheter står i fokus och påverkar intervjufrågorna. Valet av semistrukturerade intervjuer motiveras även av möjligheten att kunna skapa en bred och flerdimensionell bild av ledarskapsutbildningen, vilket är svårt att uppnå med standardiserade frågor (Ahrne & Svensson 2011). Varje intervju har en individuell intervjugenomgång som utgår från en framtagen intervjuguide. Denna metod används för att skapa flexibilitet i intervjusituationen och för att ge de intervjuade utrymme att ta upp ämnen de anser vara intressanta (Bryman & Bell 2013).

2.2.3 Intervjuguide

Intervjuguiden för Previas chefer baseras på de områden som anses bör ha påverkats med hänsyn till utbildningens ursprungliga syfte enligt initiativtagarna. Intervjufrågorna konstruerades utifrån de första intervjuerna med utbildningsansvarige Manuel Knight och Previas VD, i enlighet med hur Bryman och Bell (2013) anser att en intervjuguide kan utformas. Dessa kartlade syftet med utbildningen och dess utformning. Intervjuguiden bygger förenklat på tre övergripande områden; den intervjuades generella uppfattning kring utbildningen, dess syfte och genomslag. Utöver detta behandlar intervjuerna övergripande individuella och organisatoriska effekter eller avsaknaden av sådana.

2.2.4 Induktiv och iterativ metod

För att inte styra utfallet av empiriinsamlingen utförs studiens forskning genom en induktiv metod, där empiri och resultat ligger till grund för det teoretiska ramverket. Den induktiva metoden kombineras vid ett senare skede med dess motsats, den deduktiva metoden⁵, och utgör därmed en så kallad iterativ metod⁶. Detta innebär att vi efter ett första utkast av empiriinsamling har utfört teorisökning som skapat behov av en ytterligare kompletterande empiriinsamling (Bryman & Bell 2013). Den iterativa metoden tillämpades då vi såg tydliga teman efter de första intervjuerna och ville lägga en teoretisk grund för de resterande intervjuerna. Vidare ansågs det nödvändigt att ta hänsyn till befintliga teoretiska modeller och implementera dessa i studiens empiriinsamling. Detta för att kunna besvara uppsatsens generiska forskningsfråga gällande huruvida utvärderingar av ledarskapsutvecklingsprogram går att utföra på ett trovärdigt sätt, med utgångspunkt i befintlig teori.

2.3 Datainsamling och design

2.3.1 Val av företag

Fallföretaget som valts för studien är Previa, ett svenskt företag inom företagshälsa och verksamhetsutveckling med enheter över hela Sverige. Previa motiveras av att vi som forskare har personlig kontakt med personal hos företaget, vilket ledde till en första introduktion till ett utvärderingsbehov av en ledarskapsutbildning som pågått inom organisationen. Detta skapade en möjlighet för en undersökning och gav oss goda förutsättningar genom generöst tillträde. Företaget passar en studie av denna karaktär främst på grund av att dess chefer och ledningsgrupp precis deltagit i en ettårig ledarskapsutbildning. Att utbildningen precis har genomförts är relevant för deltagarnas lämplighet att göra en utvärdering eftersom den ligger nära i tiden. Ytterligare en gynnsam faktor i fallet Previa är att en större grupp⁷ deltog i utbildningen vilket gjorde urvalet stort och därmed underlättade tillgänglighet.

⁵ Deduktiv metod innebär att forskaren utgår från teori för att sedan utföra empiriinsamling

⁶ En blandning av deduktiv och induktiv metod

⁷ Cirka 60 chefer från Previa deltog i ledarskapsutbildningen

2.3.2 Primärkällor

2.3.2.1. Urval av respondenter

Studien innefattar totalt tio djupintervjuer (se tabell 2), varav två av dessa ämnar ge uppsatsen ett övergripande perspektiv samt för att klargöra syfte och metod för ledarskapsutbildningen. De som intervjuades för detta ändamål var Previas VD och Manuel Knight, ansvarig för ledarskapsutbildningen. De personer som är i fokus för utvärderingen av utbildningens effekter är två av Previas marknadsområdeschefer samt fem operativa chefer från de båda marknadsområdena. Intervjuerna ägde rum på respektive intervjuades kontor. För att skapa en djup och varierande empiriinsamling består respondenterna av chefer med olika positioner och ansvarsområden. Med anledningen att skapa ett samhällsligt perspektiv⁸ inom organisationen valdes två vitt geografiskt skilda marknadsområden. Med hänsyn till uppsatsens begränsade omfång undersöks endast dessa två. På grund av intervjudeltagarnas önskan om anonymitet används respektives titel som benämning i uppsatsen och regionerna förblir onämnda. Nedan följer intervjuistan för studien.

Titel	Företag	Uppsatsbenämning	Intervjudatum
VD	AB Previa	VD	2014-01-27
Personalchef	AB Previa	Personalchef	2014-02-28
Marknadsområdeschef	AB Previa	MOC 1	2014-02-26
Marknadsområdeschef	AB Previa	MOC 2	2014-03-04
Operativ chef	AB Previa	OPC 1	2014-02-24
Operativ chef	AB Previa	OPC 2	2014-02-26
Operativ chef	AB Previa	OPC 3	2014-02-25
Operativ chef	AB Previa	OPC 4	2014-02-27
Operativ chef	AB Previa	OPC 5	2014-02-28
Utbildningsansvarig	Manuel Knight Academy	Manuel Knight	2014-02-03

Tabell 2: Intervjuista

2.3.3 Sekundärkällor

Använda sekundärkällor är Previas årsrapporter, företagspresentationer och material från Previa som behandlar utbildningen. Vidare har vi tagit del av information från

⁸ På en övergripande organisatorisk nivå mellan enheter i Sverige

MKA och närvarat vid en av deras utbildningar hos ett annat företag, vilket har bidragit till att öka förståelsen för utbildningen.

2.4 Databearbetning

2.4.1 Empiriskt grundad komparation

Redan vid empiriinsamlingen utformades i enlighet med Kvale, skrivet av Ahrne och Svensson (2011), intervjuerna på ett någorlunda organiserat sätt för att säkerställa överskådlighet och för att undvika överdriven materialinsamling. Vid analys av den empiriska datainsamlingen kategoriserades det empiriska materialet gradvis med hjälp av en empiriskt grundad komparation. Med detta menas att teman kunde urskiljas och kategoriseras efter att några av studiens intervjuer genomförts. På så sätt gjordes en systematisk sökning efter liknande teman under resterande intervjuer samtidigt som nyuppkomna teman och underteman (Fernler 2014) söktes. Genom detta tillvägagångssätt har en gradvis kategorisering av empirin byggts upp, vilket även underlättat teoriutveckling då jämförelsen mellan intervjuerna gav upphov till begrepp som blev relevanta för den teoretiska referensramen (Bryman & Bell 2013).

2.5 Uppsatsens reliabilitet och validitet

Enligt Bryman och Bell (2013) särskiljer LeCompte och Goetz på extern och intern reliabilitet och validitet vid kvalitativ forskning. Den interna reliabilitetens pålitlighet i denna studie kan diskuteras, då den behandlar hur forskare subjektivt kommer överens om att tolka empiri. Den externa reliabiliteten för uppsatsen, det vill säga till vilken grad den kan replikeras, kan tas i beaktning då en omorganisation inom Previa gör situationen specifik. Lincoln och Guba anser enligt Bryman och Bell (2013) att detta påverkar den så kallade överförbarheten av fallet till en annan kontext. Däremot bör studien till viss del kunna replikeras då dess andra forskningsfråga är generisk. Den interna validiteten, det vill säga överensstämmelsen mellan observationer och teoretiska idéer som utvecklas, kan anses stark på grund av långvarig kommunikation med de intervjuade. Däremot menar LeCompte och Goetz enligt Bryman och Bell (2013) att den externa validiteten är en komplikationsfaktor på grund av det faktum att det är en fallstudie. Tillförlitligheten i undersökningen har stärkts genom respondentvalidering i form av respondenternas godkännande av samtliga intervjuer. För att uppsatsen ska vara tillförlitlig och på grund av att det inte är möjligt att uppnå fullständig objektivitet är det

nödvändigt att vi som forskare inte låter subjektiva åsikter samt yttre faktorer påverka slutsatserna. Vi har kommit till insikten att det vid vår undersökning är viktigt att inte bli förledda och dra förhastade slutsatser till utbildningens fördel på grund av en större volym material som beskriver positiva följder. Det har uppmärksammats att de deltagare med negativa åsikter generellt givit tunnare svar och därmed mindre empiriunderlag, vilket har lett till att en övervägande del av empirin består av positiva åsikter. Detta behöver inte betyda att utbildningen nödvändigtvis var lyckad. Det bör även understrykas att denna studie kan kompletteras med andra metoder då den är baserad på intervjuer och att det därför föreligger en risk för en begränsad bild av ledarskapsutbildningen (Ahrne & Svensson 2011).

3. Teoretisk referensram

Detta kapitel behandlar uppsatsens teoretiska ramverk med utgångspunkt i teori som redogör för ledarskapsutvecklingsprogram och utvärdering av dessa. Ramverket tar avstamp i en diskussion om svårigheter med en utvärdering av ledarskapsutvecklingsprogram. Detta leder vidare till forskning som berör hur en utvärdering kan gå till, med huvudsaklig bas i en modell utvecklad av Kirkpatrick (2005).

3.1 Svårigheter med en utvärdering

Forskare har bidragit med flertalet förslag för att förklara orsaken till varför organisationer väljer att inte utvärdera ledarskapsutvecklingsprogram. Enligt Collins och Holton (2004) menar Collins, Lowe och Arnett att det beror på att ledarskapskompetens i sig är för komplex och för mottaglig för påverkan av olika förutsättningar i kontexten för att kunna utvärderas. Collins och Holton (2004) nämner också att enligt McCauley, Moxley och Van Velsor innebär olika ledarroller olika förutsättningar⁹ och att detta leder till komplexitet vid en objektiv mätning av ledarskapsutveckling. Vidare anses en svårighet med att mäta effekten av ledarskapsutvecklingsprogram ligga i att de ämnar generera personlighetsförankrade och immateriella resultat så som förbättrad ledarskapsförmåga (Martineau & Hannum 2008). Enligt Yukl (2013) finns det inget svar på vilka kriterier som ledarskapsutveckling bör utvärderas utifrån, detta beror på mål och värderingar för

⁹ I termer av exempelvis mentorskap, arbetsuppgifter, erfarenhet och relationer

personen som gör utvärderingen. Däremot antyder Moxnes och Eilertsen (1991) att organisationer tror sig veta att utvärdering kan ske med utgångspunkt i förbättrad kunskap och färdighet hos individer då dessa är relaterade till organisatorisk effektivitet. Rummler och Brache (1990) menar dock att organisatorisk effektivitet är mer komplex än så och enbart kan analyseras med beaktning till flera nivåer inom organisationen, än enbart ledaren som person. Fortsättningsvis ställer sig vissa forskare tveksamma till huruvida det går att utvärdera ledarskapsutbildningar på ett tillförlitligt sätt då de anser att det inte finns några vedertagna utvärderingsmodeller (Collins & Holton 2004).

Trots ovan nämnda komplikationer har en utvärderingsmodell för ledarskapsutveckling som forskare återkommande refererar till uppmärksammats. Utvärderingsmetoden är en fyrstegsmodell skapad av Kirkpatrick (2005), vilken behandlar reaktion, lärande, beteende och resultat. Alliger och Janak (1989) anser att Kirkpatrick's modell kan användas för utvärdering av utveckling hos den enskilda individen och dennes påverkan på omgivningen. Holton har dock tidigare påpekat att modellen är olämplig vid utvärdering av organisatorisk prestationsutveckling med hänsyn till långsiktigt mätbara mål såsom resultat (Collins & Holton 2004).

3.2 Utvärderingens förutsättningar och karaktärsdrag

Enligt LeMay och Ellis (2008) är ledarskap en färdighet som kan läras och utvecklas genom träning. De menar att en ledarskapsutbildning i stort ämnar utveckla ledarskapskapacitet hos individer, grupper och organisationer och kan bidra till förbättrat ledarskap genom att rusta deltagare eller göra dem mer effektiva. Vidare påstår de att varje del i ett ledarskapsutvecklingsprogram kan mätas och dokumenteras och menar därmed att effekterna av hela ledarskapsutvecklingsprogrammet också kan fastställas. Om en ledare har implementerat praktiska verktyg i en organisation för att underlätta arbetsrelaterade problem, under eller efter det att en ledarskapsutbildning har genomförts, är detta en direkt effekt av utbildningen.

Bledsoe och Graham (2005) anser att det första och viktigaste steget i en programutvärdering är att tydligt identifiera programmets mål och avsedda syfte, då dessa styr riktningen för utbildningen. Även Martineau och Hannum (2008) understryker vikten av att kartlägga underliggande orsaker till utbildningsinitiativet

samt vilka effekter ledarskapsutbildningen önskades resultera i för att lyckas med en utvärdering. Effekten av ledarskapsutvecklingsprogram påverkas av hur gärna deltagarna vill se resultat (LeMay & Ellis 2008). Att utvärdera effektiviteten av ett ledarskapsutvecklingsprogram kan göras genom att analysera faktorer som med hög sannolikhet bör påverkas av utbildningen. Faktorer som lämpar sig för detta är enligt Yukl (2013) färdighetsutveckling, beteendeförändring och resultatförbättring. Chansen att ett ledarskapsutvecklingsprogram resulterar i önskvärda effekter är större om det har förankring i accepterad forskning inom inlärningsprocesser och utbildningsmetoder (Yukl 2013). Martineau och Hannum (2008) nämner att en vanlig förväntan efter ett ledarskapsutvecklingsprogram är att deltagarna har skapat sig ett gemensamt forum för ledarskapet inom organisationen för att kunna samarbeta på ett mer effektivt sätt. LeMay och Ellis (2008) beskriver en generell utvärderingsfilosofi där effekter från ledarskapsutvecklingsprogram anses kunna mätas på två övergripande nivåer; beteendeförändring hos individer och hur de förändringarna påverkar organisationen i sin helhet. Effekterna kan antingen vara intermediära eller långsiktiga resultat. Intermediära resultat är förändringar i arbetsklimat eller i ledningssystem och processer, medan långsiktiga resultat refererar till exempelvis högre kundnöjdhet¹⁰. LPOM¹¹ (Black 2006) är en utvärderingsmetod som i linje med LeMay och Ellis resonemang bygger på att effekterna av ett ledarskapsutvecklingsprogram kan mätas på individuell och organisatoriska nivå. Däremot presenterar LPOM-modellen ytterligare en nivå; den samhällseliga. Denna nivå hänvisar till effekter inom sociala eller professionella nätverk.

3.3 En uppmärksammas utvärderingsmodell

Dr Donald Kirkpatrick¹² fyrstegsmodell är en utvärderingsmetod av ledarskapsutbildningar som enligt denna studie har fått mest uppmärksamhet inom detta forskningsämne. En kombination av detta och att modellen integrerar slutsatser dragna av andra forskare inom området¹³, gör modellen lämplig som central teori för vår studie. Kirkpatrick¹² fyrstegsmodell tog form genom en artikelserie skriven av honom själv år 1959 (Kirkpatrick 2005). Utvärderingsmetoden har senare understötts av Jim och Wendy Kirkpatrick (2009) genom fem fundamentala principer. Dessa principer beskriver sammanfattningsvis vikten av att definiera mål innan utbildningen tar vid, att

¹⁰ Hos kunder till företaget som genomgår utbildningen

¹¹ Leadership Program Outcomes Measure

¹² Det finns fler Kirkpatrick, bland annat Jim och Wendy Kirkpatrick som också omnämns i denna studie

¹³ Se forskare nämnda i det teoretiska ramverket ovan och källor nämnda i texten nedan

skapa målen i samarbete med kund och att låta utbildningen driva igenom dessa. Utvärderingen mäts med hjälp av ett verktyg kallat ROE¹⁴ som anses vara en “ultimat värdesindikator” för ledarskapsutbildningar (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009). ROE är vad ledarskapsutbildare levererar till affärsintressenter genom att demonstrera vilken grad som uppnåtts av kundens förväntningar. Principerna belyser även att det är en kedja av händelser som leder till det ultimata resultatet, vilket tydligt kan utrönas ur Kirkpatrick's modell som bygger på fyra nivåer. Denna effektsprocess¹⁵ är något som andra forskare instämmer med, då Tamkin, Yarnall och Kerrin (2002) menar att utvärderingsteorier baseras på ett antagande om att det finns en kedja av påverkan från en utvecklingsprocess för individuellt lärande, förändrat beteende och organisatoriska eller sociala effekter.

3.4 Kirkpatrick's modell

Ledarskapsutvecklingsprogram kan enligt Kirkpatrick (2005) utvärderas genom en fyrstegsmodell (se figur 2) framtagen för att bedöma utbildningars effektivitet. Modellen ser till fyra nivåer hos deltagarna, där den första nivån mäter deltagarnas reaktioner på programmet. Nivån kallas för *reaktion* och behandlar deltagarnas uppfattningar om utbildningen, vad de tyckte om programmet samt om materialet var relevant. Utfallet från denna nivå kan sammanfattas som kundnöjdheten¹⁶. Enligt Kirkpatrick ger deltagarnas reaktioner viktiga konsekvenser för nivå två, lärande. Inlärningsprocessen påverkas av deltagarnas reaktion på nivå ett, det vill säga huruvida den var positiv eller negativ.

På den *lärande* nivån ligger fokus på att mäta om deltagarna har utvecklat sin kompetens, kunskap eller attityd. Här undersöks vilka praktiska arbetsrelaterade redskap deltagaren har fått med sig från utbildningen.

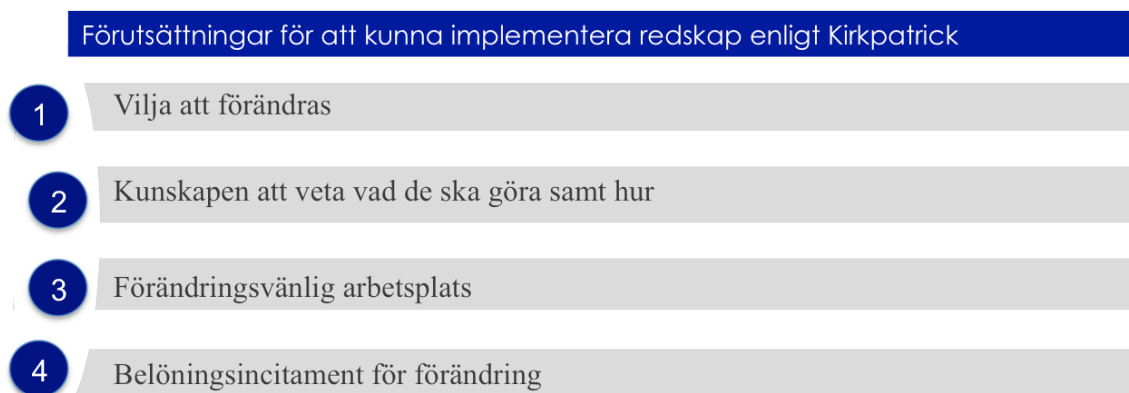
Nivå tre kallas för *beteende* och mäter beteendeförändringar hos deltagarna som följd av utvecklingsprogrammet. Utvärderingen på denna nivå försöker besvara om de nyförvärvade kunskaperna deltagarna har fått med sig från ledarskapsutbildningen kan användas i vardagsarbetet på arbetsplatsen. Enligt Kirkpatrick är det på den här nivån

¹⁴ Return on expectations

¹⁵ Se definitionslista

¹⁶ Uppdragsgivarens kundnöjdhet gentemot utbildningsgivaren

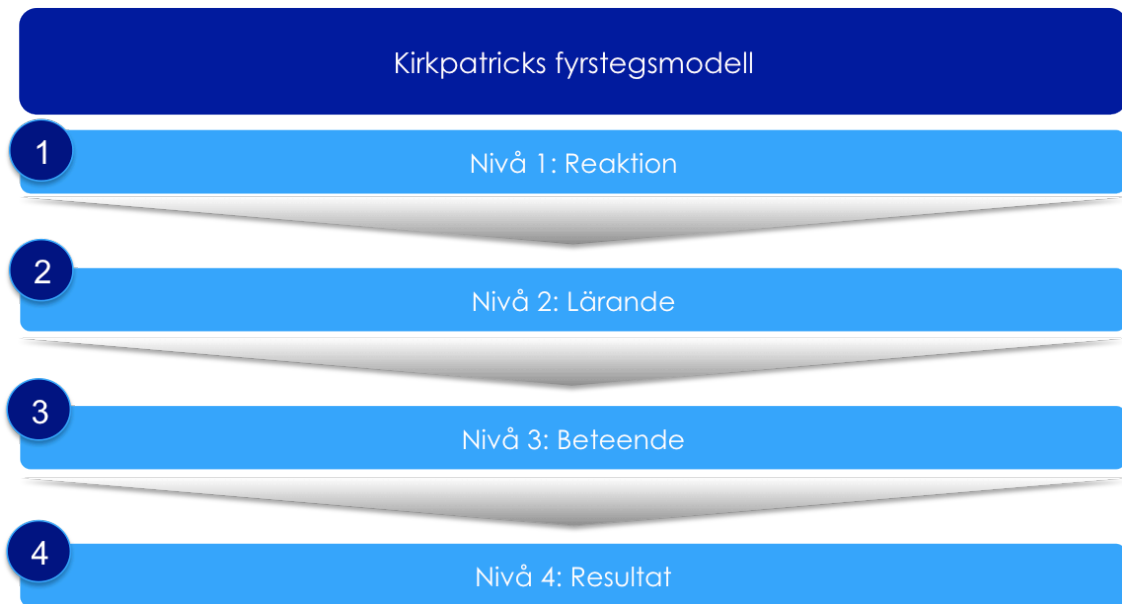
som den mest relevanta bedömningen av utbildningens effektivitet utförs. Han menar dock att utfallet på denna nivå inte endast beror på utbildningens effektivitet, utan även på att deltagarna måste ha rätt förutsättningar för att kunna implementera redskap (se figur 1). Rätt förutsättningar innebär deltagarnas vilja att förändras, kunskapen att veta vad de ska göra och hur. Ytterligare förutsättningar är att deltagarna befinner sig på en arbetsplats som är förändringsvänlig och att det finns belöningsincitament för förändring. Fler faktorer på detta plan som andra forskare nämner är programmets deltagare och organisatoriska förutsättningar, så som stöd från chefer vilket anses befästa och främja inläring och implementering (Huczynski & Lewis 1980, Hillman, Schwandt & Bartz 1990, McCauley, Van Velsor & Ruderman 2010). Enligt Day och Harrison (2011) beror graden av kunskapsutveckling efter en ledarskapsutbildning bland annat på deltagarens handlingsutrymme, exempelvis deltagarens frihet att implementera en process som denne tagit med sig från utbildningen.



Figur 1: Förutsättningar för att kunna implementera redskap (Kirkpatrick 2005)

Den sista nivån kallas *resultat* och mäter effekterna samt eventuella affärsmässiga resultat som följd av utbildningen. Denna nivå anses vara den slutgiltiga bedömningen där man fastställer programmets framgång på ett sätt som uppdragsgivaren konkret kan bedöma. Det som söks är att utbildningssyftet har uppnåtts och att ROE kan utrönas. Exempel på detta är ökad produktion, förbättrad kvalitet, minskade kostnader, ökad försäljning och bättre resultat. Ur ett affärsmässigt perspektiv är detta oftast anledningen till att en utbildning genomförs, dock kan det vara svårt att mäta de nödvändiga finansiella delar som behövs för att göra en resultatbedömning. Detta på grund av att ett företag påverkas av externa faktorer såsom makro- och mikroekonomiska förutsättningar. Ovan nämnda framgångsindikatorer kan också vara långsiktiga effekter

som inte kan upptäckas på kort sikt. Enligt en uppdaterad version av fyrstegsmodellen som kallas *The New World Kirkpatrick Model* kan det dock finnas en så kallad “ledande indikator”, som menar att kortsiktiga resultat kan ge indikationer på önskade långsiktiga resultat (Kirkpatrick Partners 2009-2014).



Figur 2: Kirkpatrick's fyrstegsmodell

4. Empiriredovisning

Detta kapitel presenterar uppsatsens fallföretag, utbildningen som genomförts och den empiri som ligger till grund för studien. De intervjuade deltagarna har valt att vara anonyma, därför redovisas empirin med hjälp av respektives titel som benämning.

4.1 Företaget

Studien har utförts hos Previa som under ett års tid har utbildat företagets ledningsgrupp och samtliga MOC:er och OPC:er genom ett ledarskapsutvecklingsprogram framtaget av MKA. Uppsatsens första forskningsfråga syftar till att utvärdera effekterna av denna ledarskapsutbildning inom Previa.

Previas är ett av Sveriges ledande företag inom företagshälsa och verksamhetsutveckling med en omsättning som 2013 uppgick till 870 MSEK och ett rörelseresultat före räntor, skatt och avskrivningar på 46.8 MSEK (-14.5 MSEK 2012) (VD 2014, Previas årsredovisning 2013). Företaget erbjuder tjänster inom hälsa, arbetsmiljö, ledarskap,

ledarskapsutveckling och rehabilitering till både privata kunder och den offentliga sektorn. Previa har idag cirka 1000 anställda och en vidsträckt geografisk närvaro inom hela Sverige. Sverige är uppdelat i åtta marknadsområden som vardera styrs av en MOC varav varje enhet sedan styrs av en OPC. Denna organisationsstruktur är ny inom företaget som ett resultat av en omorganisation. Denna omorganisation innebär att MOC tillsattes som en ny funktion i Previa och att 65 procent av företagets OPC:er är nya (se figur 3). Omorganisationen har pågått under de senaste två åren och de omfattande strukturella förändringarna har utmanat ledarskapet. Ledarskapets utövande inom Previa anses vara delvis avgörande för förändringarnas genomslag och för att kunna realisera omstruktureringen av organisationen deltog alla företagets chefer i ledarskapsutbildningen. Utbildningen syftade till att stärka cheferna i sina ledarroller samt till att ge dem verktyg för att utöva ett mer operativt och affärsmässigt ledarskap. Anledningen till att Previa valde MKA var till stor del på grund av att Manuel Knight lär ut i praktiken och att chefer får praktisera övningar i sin operativa vardag (VD 2014).



Figur 3: Previas nya organisationsstruktur

4.2 Utbildningen

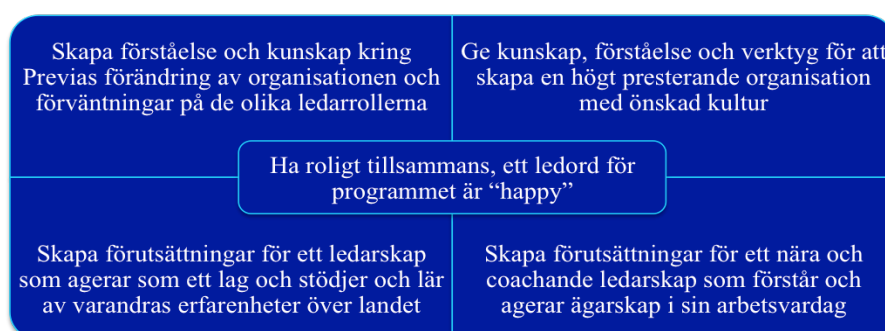
MKA:s ledarskapsutvecklingsprogram för Previa var uppdelat i fyra processer, eller årstider som utbildningen kallar det. Utbildningen pågick under ett års tid och inleddes med *kultur och struktur interaktion* där meningen var att skapa en högpresterande kultur inom organisationen, där alla medarbetare har både vilja och möjlighet till topprestation. Detta innebär att alla medarbetare skulle skaffa sig grundläggande kunskap om kultur och kulturens roll inom organisationer och hur individen kan förhålla sig till dessa. Ytterligare en viktig aspekt är att kunna hantera förändringar på ett effektivt sätt samt ha förståelse för förändringsprocesser och vad som krävs för att driva igenom förändring

inom en organisation. Årstiden därefter, *lag och lagutveckling*, hanterade lagarbete inom organisationen där grundläggande kunskap om laganda stod i centrum. Årstad nummer tre kallades *effektiv kommunikation* där konsten att bygga relationer, tillit och stark kommunikationskultur behandlades. Den sista årstiden kallades *jag som ledare* och handlade om vilket ledarskap som behövs samt vem den ledande individen behöver vara i framtiden för att vara en lyckad ledare. MKA:s utbildningsprogram byggde inte på en specifik ledarskapsteori, utan var snarare ett resultat av många olika.

4.3 Utbildningens syfte

4.3.1 Initiativtagarnas syn på syftet med utbildningen

Enligt Previas VD var syftet med ledarskapsutbildningen att skapa ett ledarskap där cheferna är tydligare i sina ledarroller. Ändamålet var att generera ett mer affärsmässigt, det vill säga mer kund- och handlingsorienterat, ledarskap. Utbildningen skulle framkalla ledare som i slutändan bidrar till en högpresterande organisation (Manuel Knight 2014). VD:n hoppades även att ledarskapsutbildningen skulle leda till ett bättre medarbetarindex; att fler medarbetare anser att de har nära och coachande ledare. Personalchefen lägger vikt vid utbildningssyftet ur ett organisatoriskt perspektiv där hon menar att det innan utbildningen skedde lite lärande mellan enheter inom Previa och att man med utbildningen ville skapa en kultur där man samarbetar mer. Hon understryker även att det i och med Previas omorganisation var viktigt att genom utbildningen kommunicera Previas förväntningar på sina chefer samt att skapa en enad bild av ledarskapet och dess ansvar inom organisationen. Vidare menar personalchefen att utbildningen var viktig på en makronivå för att skapa en gemensam syn på ledarskapet inom Previa. Nedan följer Previas formella syfte sammanfattat i en figur.



Figur 4: Previas formella syfte

4.3.2 Deltagarnas uppfattning av syftet med utbildningen

OPC 1 anser att syftet med utbildningen var att hitta ett sätt att få Previas OPC:er att dra mer åt samma håll och få verktyg att jobba närmre varandra. Han förväntade sig även att utbildningen skulle ge honom individuellt ledarutvecklande redskap. OPC 2 och OPC 3 håller med OPC 1 om att en enad front inom Previa var ett viktigt syfte med utbildningen. OPC 3 understryker att man ville etablera en gemensam syn på ledarskapet och anser att programmet var tydligt utformat för syftet och för att få alla deltagare att dela samma värderingar. OPC 2 nämner främjandet av Previas nya marknadsposition som ytterligare en kärnpunkt för utbildningen. Även flera andra deltagare trycker på utbildningens betydelse för ledarskapet i förändringsarbetet inom Previa samt lägger vikt vid utbildningens roll i att stötta cheferna i de förändringar som pågår och ge dem mod att genomdriva dessa.

MOC 1 anser att utbildningen även skulle leda till att det som beslutas om ska få genomslagskraft och faktiskt ske. Ett återkommande ledord under utbildningen var "hoppa"¹⁷. Detta innebär att deltagarna vid förändring agerar och implementerar utan att innan ifrågasätta varför, vilket tidigare har varit en anledning till försening av implementering inom Previa. Även OPC 4 anser att detta var det genomgående syftet med utbildningen och nämner att Previa är ett företag som överprövar alla beslut.

Att lära känna varandra och få tillfälle att träffas är något som många av de intervjuade nämner som ännu ett syfte med utbildningen. MOC 2 påpekar vikten av att som grupp få en plattform där de kan umgås, framförallt när gruppen pendlar mellan olika faser, exempelvis på grund av nya gruppmedlemmar. MOC 2 menar att detta är viktigt då hon själv sitter i en ledningsgrupp som till stor del består av externt nyrekryterade chefer, vilket även många andra ledningsgrupper inom Previa gör som resultat av omorganisationen. OPC 5 nämner att omorganisationen har lett till att profilen för många ledarroller nu är annorlunda. Hon menar att utbildningen var viktig för att etablera detta och att Previa även var i behov av en kulturförändring, vilket till 100 procent handlar om att förändra beteendemönster. Kulturförändring är ett återkommande begrepp vid diskussion av utbildningens syfte.

¹⁷ Se definitionslista

4.4 Övergripande reaktion hos deltagarna

Majoriteten av de intervjuade deltagarna hade en negativ bild av utbildningen efter de två första träffarna. Alla nämner att anledningen till detta var att MKA använde sig av alltför juniora konsulter under den andra träffen. Detta uppmärksammades och efter en anpassning i programmet åtgärdades detta utav MKA, vilket resulterade i att deltagarna överlag är positiva till de två sista träffarna. Den första reaktionen kring utbildningen enligt OPC 1 är att Previas egen ledarskapsutbildning håller en högre kvalitet. Han anser inte heller att syftet med MKA:s utbildning uppnåddes. Försättningsvis nämner personalchefen att en orsak till eventuellt missnöje kring utbildningen kan vara att man som deltagare inte har förstått syftet, som på en övergripande nivå handlade om att hantera¹⁸ företagskulturen. Hon tror att de som förväntade sig en mer individuell utvecklingsplan inte är helt nöjda med utbildningen. Personalchefen påstår dock att om man som deltagare inte fått med sig något från utbildningen så bör man fundera på vad man själv har gjort för att bidra till att uppnå resultat. I linje med detta menar OPC 3 att resultat beror på attityden till programmet. Detta stämmer överens med vad OPC 4, som snart ska lämna Previa, nämner. Hon menar att det är svårt att ha inställningen att man ska utveckla sitt ledarskap när man snart ska sluta och berättar att hon inte fick med sig något från ledarskapsutbildningen. Flera deltagare har även lång ledarskapserfarenhet och har deltagit i ledarskapsutbildningar tidigare. Detta har bidragit till en kritisk syn på det teoretiska underlaget, där en del av deltagarna påstår sig redan kunna den presenterade teorin och ansåg att det saknades djup. Trots skilda åsikter om utbildningen kan deltagarnas sammanfattande attityd bedömas som positiv och de flesta tyckte att det var ett roligt och lärorikt avbrott från vardagen.

4.5 Gruppens komposition har betydelse för effekterna

Flera av deltagarnas första fundering kring ledarskapsutbildningen är att den är svår att framgångsrikt genomföra när deltagarna är så många och de flesta är på olika nivå. Att gruppen bestod av deltagare med olika chefsroller innebar att programmet inte matchade alla deltagare. Orsaken till att teorin inte gick in på djupet tror många var en alldeles för stor och spretig grupp, vilket kan ha komplicerat nivåanpassning. OPC 1 tror inte att man kan utbilda en så pass stor grupp samtidigt med tron att varje individ ska få konkreta verktyg som denne kan använda i sitt ledarskap. OPC 3 har en helt

¹⁸ Förstå och förhålla sig till

annan inställning till utbildningen och gruppens storlek. Hans intryck av utbildningen är att den var rolig, inspirerande och att gruppens storlek var nödvändig för utbildningens syfte. Trots att många nämner gruppstorleken som ett problem så tycker i slutändan de flesta deltagare att det var positivt att man utbildade ledningsgrupp och chefer samtidigt. De menar att upplägget var lämpligt i detta sammanhang då fokus låg på kulturen i organisationen. MOC 2 poängterar att det är nödvändigt att alla hör samma sak i ett enat forum om man ska lyckas genomdriva en förändring i en organisation. I linje med detta nämner OPC 5 utbildningens betydelse för företagskulturen inom Previa och tycker att det känns skönt när alla chefer betar sig på ett enat sätt. Hon menar att ledarskapsutbildningen har stärkt Previas chefer och fått dem att känna ett ansvar att styra hårdare. Uttrycket "hoppa"¹⁹ beskriver detta väldigt bra och är antagligen något de flesta tagit med sig från denna utbildning enligt henne. Det har skapats en effektivare organisation där beslut övergår till handling. OPC 5 tror att ett förändrat tankesätt hos cheferna är nödvändigt för att lyckas med en förändring av kulturen hos medarbetare. De flesta av deltagarna anser att utbildningen har skapat en plattform för gemensamma mål och menar att denna har bidragit till att förtydliga vilket typ av ledarskap Previa vill att man bedriver inom organisationen. Ledarskapet inom Previa och förväntningar på dess ledarroller är något som behandlades under årstid två. MOC 1 tycker att utbildningen på en organisatorisk nivå har bidragit till att definiera de olika ledarrollerna och skapat enade förväntningar.

Det blev tydligare vad Previa förväntade sig. Det är en sak att sätta på pappret vad som ska göras, men det är beteendeförändringen som gör skillnaden, kultur slår struktur alla gånger.

- OPC 5

4.6 Nätverkande och shared best practice

Ett gemensamt forum är ett återkommande diskussionsämne under intervjuerna. OPC 3 tror att man genom utbildningen utvecklar ett nätverkande som är betydande för en stor chefsgrupp, framförallt i ett företag som Previa med utspridd geografisk närvaro. De flesta av deltagarnas nätverk inom Previa har blivit större som resultat av utbildningen. MOC 1 kunde exempelvis namnet på hälften av alla deltagarna i början av programmet

¹⁹ Se definitionslista

och kan nu namnet på alla. OPC 5 och OPC 2 håller med MOC 1 och tycker att det är lättare att höra av sig till kollegor, då de har kommit varandra närmre och det känns mer accepterat att ta kontakt. OPC 4 kan inte se någon förändring i denna benämning, men det kan däremot OPC 1. Han nämner att det har uppnåtts en bredare kommunikation mellan regionerna, men tror dock inte att det har med ledarskapsutbildningen i sig att göra. Han tror snarare att det är ett resultat av att de träffades i ett annat sammanhang än endast genom arbetsfrågor. Han förtydligar att ledarskapsutbildningen har skapat utrymme för deltagarna att komma varandra närmre, men att Previa hade kunnat anordna en kick-off inom företaget samt uppföljning på denna för att uppnå samma effekt. Några av deltagarna anser dock att det krävs ett liknande upplägg som ledarskapsutbildningen med en tydlig agenda för att få ut något av träffarna och att det därmed inte hade varit tillräckligt med en kick-off.

Som ett resultat av utbildningen och nätverkande anser både OPC 3 och OPC 2 att den medfört att organisationen har börjat använda sig av så kallade “shared best practice”²⁰. Som ett exempel på detta nämner OPC 3 ett pågående projekt i hans enhet som innebär att de har anammat en arbetsmetod från Previas enhet i Blekinge. OPC 2 pekar på möjligheterna i att kunna dra nytta av idéer från andra marknadsområden samt att hjälpa och inspirera varandra. Ytterligare en effekt av utbildningen med hänsyn till shared best practice var att införliva konceptet som en vedertagen arbetsmetod inom Previa. OPC 2 nämner att konceptet “kompetenscentra”²¹ är något som implementerats i företaget och bygger på att enheter delar med sig av sin kompetens till varandra.

4.7 Övergripande organisatoriska utfall

Många av deltagarna ser effekter på en övergripande nivå inom organisationen som följd av utbildningen. VD:n tycker att de har fått ett mer gemensamt vokabulär när de kommunicerar med varandra, vilket har minskat risken för missförstånd. MOC 1 anser att den horisontella kommunikationen inom företaget har ökat och att det har varit bra att de träffats på en övergripande nivå. OPC 2 menar att diskussioner inom ledningsgruppen har förändrats och att man blivit mer medveten om vad man ska satsa på och vilka uppdrag man bör avvisa, då vissa kunder varit mer kostsamma än

²⁰ Marknadsområden och enheter delar med sig av metoder till varandra

²¹ Marknadsområden ska ha olika kompetensfokus för att sedan kunna dela med sig av sin spetskompetens till varandra

lönsamma. Vidare anser hon att Previas fokus gällande branscher och kunder har blivit tydligare. Hon tycker även att cheferna har anammat ett rakare och mer affärsinriktat ledarskap och hänvisar till Manuel Knights filosofi "*if you want corn, plant corn*"²².

Enligt OPC 5 har utbildningen bidragit till att skapa ett tydligare ledarskap och större samarbete inom marknadsområden som nu börjat dela resurser på ett annat sätt än tidigare. Årstid två i utbildningen behandlade detta område. Hon ger ett exempel på en situation där en medarbetare på en enhet behövs på en annan för en kort period. Tidigare har medarbetarna haft möjlighet att avböja en sådan förfrågan, men efter utbildningen har cheferna blivit tydligare med att det inte är accepterat och att man inom Previa som företag har ett gemensamt ansvar. Som medarbetare på Previa måste man vara beredd att samarbeta mellan enheter inom marknadsområden.

4.8 Svårt att se effekter på individnivå

Deltagarna har svårt att identifiera egenskapsförändring hos sig själva som följd utav utbildningen. OPC 1 ser avsaknaden av effekter på individnivå som en besvikelse då detta är något som han hade förväntat sig. MOC 1 känner likadant och tror att avsaknaden av sådana effekter beror på att han inte kände det teoretiska djup han hade hoppats på i utbildningen. MOC 2 tror inte heller att hon är annorlunda i sin roll som ledare som resultat av utbildningen. Hon tillägger dock att en ledare aldrig blir fullärd och att det inte spelar någon roll hur länge man har praktiserat; det finns alltid något inom en utbildning som är nytt eller tål att upprepas. Den enda effekten på individnivå som går att utröna är att OPC 2 nämner en uppgift i utbildningen som hon börjat använda sig av till vardags. Denna gick ut på att man skulle ta fram tre ord som skulle genomsyra ens ledarskap i vardagen.

4.9 Effekter och redskap

Många deltagare nämner ökad uppföljning och bättre förståelse för enheterna som resultat av utbildningen. OPC 4 beskriver en del av uppföljningssystemet som innebär att varje medarbetare nu måste rapportera antal arbetade timmar på varje projekt och att de då får ut en faktureringsgrad i procent. Varje medarbetare har ett mål för detta

²² Manuel Knights filosofi om att det krävs hårt arbete i rätt riktning för att uppnå det resultat man strävar efter, dvs. "*don't plant tomato, if you want corn*"

nyckeltal och vet då hur de befinner sig i förhållande till Previas mål. Uppföljningssystemet, att medarbetarna måste rapportera faktureringsgrad till sin OPC varje vecka, har höjt faktureringsgraden vilket har en direkt effekt på företagets lönsamhet (VD 2014). Faktureringsgraden är ett nyckeltal som har påverkats positivt av utbildningen, vilket har nämnts i flera intervjusammanhang.

OPC 4 nämner ännu ett redskap som hon tog med sig från utbildningen. Uppgiften var en samarbetsövning från årstid fyra som gick ut på att deltagarna skulle lägga ett pussel i tystnad. Företagsledningen utförde detta på sex minuter, däremot lyckades grupperna som bestod av OPC:er mindre bra. Det gick långsamt och tillslut fick de börja prata med varandra för att lösa pusslet. OPC 4 tror att ledningsgruppens framgång berodde på att de var mer samkörda med varandra och att de är vana att lyfta blicken och inte bara se till sig själva. OPC 4 har använt sig av detta pusselredskap inom sin enhet för att känna av hur bra samarbete gruppen har och hur väl de känner varandra. Första gången hon använde denna övning märkte hon att det fanns en del att jobba med, vilket skapade intressanta diskussioner inom enheten.

MOC 1 fick med sig användbara redskap från utbildningen och nämner som ett exempel en utvärderingsmodell som de nu använder i ledningsgruppen. OPC 3 tycker att utbildningens feedbackområde hade positiva följder och att man kunde se tecken på att vissa som fick feedback tog till sig detta på ett bra sätt samt att det sedan märktes i gruppen. Han tror även att utbildningen har hjälpt gruppen att hantera konflikter. I likhet med MOC 1 nämner han även effekter i form av utvärderingsmodeller. I utbildningen fick han i uppgift att utvärdera sin chefs ledarskap, vilket OPC 3 nu låter sina medarbetare göra på honom. Vidare anser han att modellen "balans i livet"²³ är ännu ett redskap som han har fått med sig från utbildningen. OPC 3 har diskuterat modellen i sammanhang både inom sitt arbete och privat.

4. 10 Utbildningens signalvärde och stöd till chefer

När MOC 2 beskriver de två viktigaste delarna med utbildningen lägger hon vikt vid att som chef få support i en tung process som ska genomföras, samt att chefer träffas och får möjligheten att knyta nätverk och stötta varandra i detta. Att få stöd från chef och

²³ Modell från årstid fyra i utbildningen som beskriver balans i livet genom prioritering mellan områden (privatliv, arbete, träning etc.)

kollegor är avgörande för att kunna omsätta förändring i en organisation. Hon menar även att initiativtagandet i sig utgjorde ett stöd för Previas chefer.

Eloge till ledningsgruppen som tagit detta beslut i ett företag med en ekonomi som var nere i källaren - det var en signal uppifrån, att de förstod att vi var tvungna att göra ett tufft arbete och att de stöttar oss.

- MOC 2

OPC 5 berättar något liknande och menar att utbildningen har resulterat i ett stöd för att utöva ett modigt och tydligt ledarskap samt support i de förändringar hon som chef vill genomföra. Hon nämner samma signalvärde med utbildningen som MOC 2 och menar att oavsett om nivån på utbildningen var felanpassad eller inte så signalerar den att Previas chefer prioriteras. Att sätta strålkastarna på dem meddelar att de är viktiga och samtidigt att det finns en hel del förväntningar på dem.

För att skapa en överskådlig bild av empiriinsamlingens resultat följer en sammanfattning av dess sektioner och kärnpunkter nedan.

Sektion	Kärnpunkter
4.3	Vissa av deltagarnas uppfattning av utbildningens syfte skiljer sig från det formella syftet
4.4	Deltagarnas övergripande attityd till utbildningen är positiv (bortsett från årstid 2). De som sökte en individuell utvecklingsplan har en mer negativ inställning
4.5	Den stora gruppen ansågs försvåra nivåanpassning, men gynnade kulturförändring
4.6	Utbildningen har lett till ett gemensamt forum som har skapat nätverkande och shared best practice
4.7	Previa har fått ett mer affärsinriktat ledarskap och resursutbyte har ökat mellan enheter
4.8	Det är svårt att se förändring på individnivå till följd av utbildningen
4.9	Deltagarna har fått med sig redskap från utbildningen
4.10	Utbildningen gav stöd till cheferna i en omfattande förändring

Tabell 3: Överblick av empiriinsamling

5. Analys

Detta kapitel presenterar analys av empiristudien i förhållande till det teoretiska ramverket. Empiri antyder att de intervjuade deltagarna, i linje med vad LeMay och Ellis (2008) påstår, anser att ledarskap är en färdighet som kan tränas upp. Detta är en förutsättning för att deltagarna ska kunna identifiera potentiella förändringar hos sig själva som resultat av en ledarskapsutbildning. Vi har undersökt dessa eventuella förändringar för att komma fram till om ledarskapsutbildningen har haft effekt inom Previa och om ledarskapsutbildningar i allmänhet går att utvärdera på ett lämpligt sätt.

5.1 Syfte och första reaktion

5.1.1 Diskrepans i uppfattningen av utbildningens syfte

En faktor som har påverkat utbildningens utfall är förståelsen för dess syfte. Detta i form av hur initiativtagarna till utbildningen har formulerat syftet, kommunicerat det till deltagarna och hur deltagarna har uppfattat det. Deltagarnas uppfattning av syftet styr deras förväntningar och stämmer dessa inte överens med initiativtagarnas egentliga syfte, och därmed utbildningens, kommer detta påverka deltagarnas uppfattning av utbildningen. I enlighet med vad Bledsoe och Graham (2005) anser att det första och viktigaste steget i en programutvärdering är, har vi identifierat mål och avsett syfte för utbildningen samt hur deltagarna har uppfattat dessa. Syftets betydelse är något som gav större förståelse för deltagarnas åsikter och utbildningens utfall än vad vi från början hade förväntat oss. Det blev tydligt att de deltagare, vars uppfattning av syftet var en annan än initiativtagarnas, generellt hade en mer negativ syn på utbildningen än de deltagare som hade samma uppfattning av syftet som initiativtagarna. Utbildningen är utformad för att tillfredsställa initiativtagarnas önskemål, vilket gör detta till en kritisk punkt. De som inte uppfattat syftet på samma sätt som initiativtagarna har således inte en rättvis förväntan på utbildningen. Vi har upptäckt att deltagarna har olika uppfattning om var utbildningens fokus låg, främst gällande om utbildningen syftade till *ledarutveckling*²⁴ eller *ledarskapsutveckling*²⁵, vilket naturligtvis påverkar den personliga åsikten. Exempelvis nämner OPC 1 att han inte har fått med sig några redskap till sin personliga ledarutveckling och att han inte heller kan se att hans ledarstil har förändrats.

²⁴ Fokus på utveckling av ledaren som person

²⁵ Fokus på utveckling av ledaren i en social kontext

Vissa deltagare har uttryckt ett missnöje gällande underlaget för de teoretiska delarna av utbildningen, vilket ansågs vara något tunt. Många är av åsikten att gruppstorleken var den största anledningen till detta, det vill säga att nivån var svår att anpassa som resultat av den ”spretiga” gruppen²⁶. Däremot kan gruppstorleken anses vara nödvändig för att åstadkomma en kulturförändring. Här återkommer vi till deltagarnas syn på syftet med förhoppningen om personlig utveckling och en djupare teoretisk del. Chansen att en ledarskapsutbildning resulterar i önskvärda effekter är större om den har förankring i accepterad forskning (Yukl 2013), vilket är en aspekt som kan ha påverkat utfallet i detta fall då fokus låg på kultur och att ena Previa i en omorganisation snarare än att på djupet jobba med chefernas personliga ledarstilar. Den teoretiska delen kan ha varit en motarbetande faktor för positiv respons. OPC 5 och OPC 3 var de deltagare vars uppfattning av syftet stämde bäst överens med initiativtagarnas, och de var även de deltagare som var mest positiva till utbildningen och dess effekter. Vår tolkning är att detta inte är en slump, utan snarare en effekt av sambandet mellan förståelse för syftet och uppfattning av utbildningen. Om deltagarens förväntningar inte stämmer överens med utbildningens utformning kommer deltagaren generellt att ha en negativ uppfattning. Detta påverkar inte bara åsikten kring utbildningen, utan även attityden och därmed hur mycket deltagaren utnyttjar möjligheten att utvecklas.

5.1.2 Uppfattningens och reaktionens betydelse för lärande

Deltagarnas första reaktion på utbildningen är negativ fram till och med årstid två, då utbildningsföretaget gjorde misstaget att använda sig av alltför juniora konsulter. Däremot har vi uppfattat att den övergripande attityden övergick till att vara positiv under de sista två årstiderna. Enligt Kirkpatrick (2005) ska första reaktion och uppfattning kring en utbildning, det vill säga om den är positiv eller negativ, styra lärandet²⁷ hos deltagarna och därmed effekterna. Vi kan däremot inte hålla med om detta då den första reaktionen på årstid två var negativ, men att deltagarna trots detta har fått med sig flera redskap från det momentet. I det här fallet vill vi särskilja första reaktion på en utbildning och lärande som lett till att deltagarna har fått med sig redskap. Det verkar inte finnas ett tydligt samband mellan dessa två steg - negativt inställda deltagare behöver nödvändigtvis inte betyda att en utbildning inte får några positiva följder. Reaktionen på utbildningen, vad de tyckte om programmet samt om

²⁶ Refererar till att utbildningen genomfördes med samtliga chefer från olika nivåer i en stor grupp

²⁷ Nivå två i Kirkpatrick's fyrstegsmodell

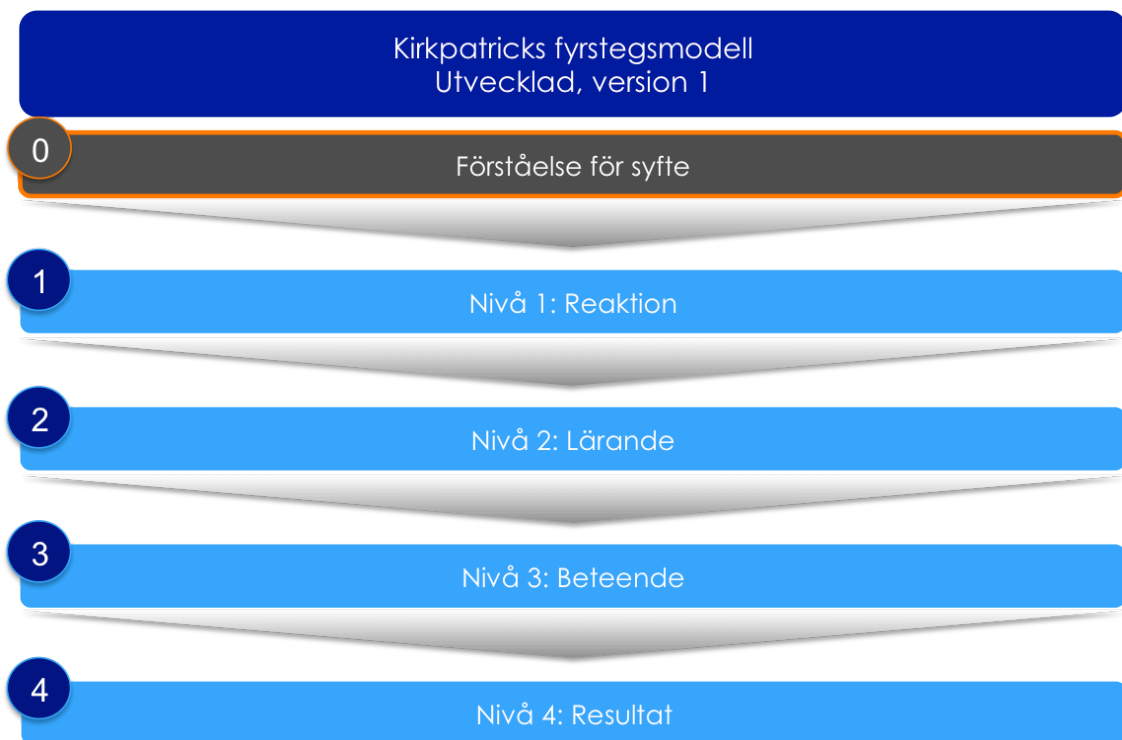
materialet var relevant verkar ha påverkat vad deltagarna har *uppfattat* som effekter från utbildningen, snarare än vad de *omedvetet* fått med sig och omsatt till redskap inom organisationen. Det Kirkpatrick (2005) beskriver som reaktion och uppfattning, med andra ord nivå ett i fyrstegsmodellen, har alltså delvis påverkat kundnöjdheten²⁸ men inte det faktiska utfallet inom organisationen. Det bör dock uppmärksammas att kundnöjdheten kan ha påverkat graden av lärande. En tydlig trend i detta fall är även att kundnöjdheten till viss del har styrts av deltagarens förståelse för syftet, vilket inte är en del av Kirkpatricks modell.

5.1.3 Delslutsats

De slutsatser vi kan dra efter att ha undersökt en första reaktion är att ett missnöje har legat vid utbildningens teoretiska grund och att deltagarna har uppfattat en avsaknad av fokus på individuellt utvecklande redskap. Däremot verkar deltagarnas övergripande attityd till utbildningen vara positiv. Detta stärks av att deltagarna nämner att de hade roligt under utbildningens gång, vilket indikerar att den delen av Previas formella syfte med utbildningen har uppnåtts. Vidare skiljer sig uppfattningen av utbildningen mellan två grupper; de som delar initiativtagarnas syfte och de som har en annan uppfattning av syftet. Vi kan dra slutsatsen att den förstnämnda gruppen har en mer positiv syn på utbildningen, medan den senare har en mer negativ syn. Den första reaktionen verkar inte ha påverkat huruvida deltagarna har fått med sig redskap och implementerat dessa i organisationen eller inte, däremot kan det nämnas att reaktionen kan ha en påverkan på graden av lärande. Studien är dock inte omfattande nog att undersöka detta vidare. Sammanfattningsvis är förståelsen för syftet en aspekt som bör inkluderas i Kirkpatricks modell som en första nivå. Vår analys indikerar att denna påverkar deltagarnas reaktion²⁹ och därmed hur mottagliga de sedan kommer att vara på den lärande nivån. Då vi anser att Kirkpatricks första nivå, reaktion, redan har påverkats av deltagarens förståelse för syftet och förväntning på utbildningen, bör följaktligen syftet i den benämningen vara ett inledande steg i effektsprocessen (se figur 5).

²⁸ Uppdragsgivarens kundnöjdhet gentemot utbildningsgivaren

²⁹ Första nivån i den ursprungliga Kirkpatrick-modellen



Figur 5: Forskarnas första utvecklade version av Kirkpatrick's fyrstegsmodell

5.2 Lärande, beteende och resultat

5.2.1 Intermediära effekter - redskap och implementering

Vid diskussion av konkreta effekter från utbildningen har fokus legat på praktiska redskap som deltagarna har börjat använda sig av inom Previa. Anledningen till att egenskapsförändring eller individuella effekter hos en deltagares ledarstil inte diskuteras beror på det faktum att dessa inte var centrala för utbildningen. Under empiriinsamlingen diskuterades endast en effekt på individnivå³⁰. Däremot vid en analys kan det faktum att deltagare nu känner ett stöd i att utöva ett mer styrande och handlingskraftigt ledarskap tyda på en individuell förändring hos deltagarnas ledarstilar. Detta antyder att utbildningen har berört Previas formella syfte³¹ gällande ett ledarskap som agerar ägarskap i sin arbetsvardag. Förutom dessa två effekter skedde förändring på organisatorisk och samhällelig nivå. Många av deltagarna påstod till en början att de inte fått med sig några redskap från utbildningen alls. Att de sedan nämnde exempel på redskap var snarare något som kunde urskiljas i svar under andra diskussioner i senare skeden av intervjuerna. Detta resulterade i att alla deltagare utom en hade fått med sig minst ett redskap från utbildningen som de nu använder i sitt ledarskapsutövande. Detta

³⁰ Se sektion 4.8

³¹ Se figur 4

kan återkopplas till den påverkade kundnöjdheten³². Vi tror att en anledning till att deltagarna till en början inte anser sig kunna identifiera redskap från utbildningen är att deras kundnöjdhet till viss del var låg. Som tidigare nämnt verkar första reaktionen ha påverkat kundnöjdheten och därmed synen på utbildningen, vilket kan ha hindrat deltagarna från att uppmärksamma eventuella positiva följder. De flesta deltagare har fått med sig redskap från utbildningen men de verkar inte kännas vid detta vid en första utvärdering³³. Nästintill alla deltagare har beskrivit minst ett ledarskapsverktyg eller en arbetsmetod som de börjat använda sig av som följd av utbildningen, vilket enligt LeMay och Ellis (2008) är en direkt effekt av en ledarskapsutbildning. Enligt Kirkpatrick (2005) är det faktum att deltagare fått med sig arbetsrelaterade redskap ett tecken på lärande, vilket indikerar på ett positivt utfall för utbildningen.

En avgörande faktor för om redskapen kommer att vara till nytta för organisationen beror på hur väl de implementeras. Vår uppfattning är att organisatoriska förutsättningar inom Previa har påverkat implementeringsgraden och därmed utbildningens slutgiltiga effekt inom företaget. Det faktum att Previas ledning investerar i företagets chefer genom en ledarskapsutbildning samt att de själva är medverkande under hela processen tyder på ett starkt stöd från ledningsgrupp till chefer (Kirkpatrick 2005, Yukl 2013). Detta främjar det förändringsarbete som redskapens implementering medför. Den kulturella förändringen har även skapat en mer affärsmässig inställning på ett generellt plan och har till viss del påverkat ledarskapsutövandet hos vissa chefer, vilket bland annat OPC 5 nämner.

5.2.2 Långsiktiga effekter

De ovan beskrivna effekterna är intermediära (LeMay & Ellis 2008) följder av utbildningen som redan omsatts till pågående processer och arbetssätt inom Previa. Kirkpatrick (2005) menar att man från en ledarskapsutbildning bör kunna se resultatförändringar³⁴, det vill säga effekter på ett mer affärsmässigt plan. Han menar att det är dessa som utgör byggstenen för det slutgiltiga avgörandet för huruvida utbildningen var en framgång eller inte. Detta avgörande har sin grund i det som Kirkpatrick och Kirkpatrick (2009) kallar ROE. Av makro- och mikroekonomiska skäl

³² Uppdragsgivarens kundnöjdhet gentemot utbildningsgivaren

³³ Under den första delen av intervjun

³⁴ Nivå fyra i Kirkpatricks fyrstegsmodell

är vår åsikt att vi i dagsläget inte kan göra en korrekt bedömning angående Previas förändrade finansiella resultat, kundnöjdhet eller andra liknande långsiktiga faktorer som en eventuell följd av utbildningen. Det är även svårt att urskilja vilka resultateffekter som bör hänföras till omorganisationen respektive utbildningen. Ytterligare en svårighet är tidsramen³⁵ då vi anser att finansiellt resultat är en långsiktig effekt (LeMay & Ellis 2008). Avslutningsvis vill vi dock belysa faktureringsgraden, ett nyckeltal som har dykt upp i flera intervjusammanhang. Vi kan dra slutsatsen att den höjda faktureringsgraden är ett direkt resultat av utbildningen då det är en följd av uppföljningssystemet som implementerats. En högre faktureringsgrad ökar företagets lönsamhet, vilket i sig kan påverka resultatet positivt på ett långsiktigt plan och därför anser vi detta vara en ledande framgångsindikator (Kirkpatrick Partners 2009-2014).

5.2.3 Delslutsats

Sammanfattningsvis har vi upptäckt direkta effekter av utbildningen i form av redskap som deltagarna har fått med sig och implementerat i organisationen. Detta tyder på att utbildningen har hanterat ett av Previas formella syften³⁶; att ge deltagarna verktyg med avsikten att skapa en högpresterande organisation. Vidare håller vi med forskare angående resonemanget om att organisatoriska förutsättningar³⁷ och stöd från ledning är kritiska faktorer för utbildningseffekters genomslag. Med andra ord blir det tydligt att utbildningen inte äger fullt ansvar för eventuella effekters verkan, utan att organisationens förutsättningar utgör en viktig roll (Kirkpatrick 2005). Kirkpatrick nämner att incitamentssystem som en organisatorisk förutsättning, vilket möjligtvis hade kunnat främja utvecklingen inom Previa ytterligare. Detta genom att öka chefernas vilja och motivation att förändras i linje med företagets omorganisation genom utbildningen. Ytterligare en aspekt som uppmärksammas är det faktum att vi i denna studie endast kan ta hänsyn till intermediära effekter och inte långsiktiga³⁸.

5.3 Mjuka värden och förändring på samhällelig nivå

En övergripande förändring på organisatorisk nivå som följd av utbildningen är en kulturförändring inom Previa. Gruppstorleken kan uppfattas som en bidragande faktor till en mer enad syn inom Previa och tydligare ledarroller. Detta är ett resultat av att

³⁵ Studiens utvärdering skedde när utbildningen precis var avslutad

³⁶ Se figur 4

³⁷ Se sektion 3.4

³⁸ Se avgränsning

deltagarna har varit närvarande under seminarierna och fått samma budskap. Gruppstorleken var nödvändig för kulturförändringens skull. Att genomföra en ledarskapsutbildning i en stor och "spretig" grupp tror vi var lämpligt i Previas fall, där vikt låg vid att ena företaget i omorganisationen och att befästa nya ledarroller. I detta fall var det viktigt att deltagarna kunde utvecklas tillsammans och börja sträva efter gemensamma mål på ett enat och konsekvent sätt. Gruppens storlek bidrog däremot också till komplexitet. Deltagarna ansåg att den teoretiska delen i utbildningen var tunn och detta verkar ha haft en negativ påverkan på deltagarnas uppfattning av utbildningen. Anledningen till att teorin uppfattades som tunn kan bero på nivåanpassningssvårigheter i en stor och heterogen grupp. Det finns dock tillräckligt många positiva följder av gruppens storlek för att väga upp för denna svårighet. Utöver en mer enad syn och tydligare ledarroller har gruppstorleken även bidragit till att skapa en gemensam plattform inom Previa. Plattformen är ett resultat av utbildningen och det faktum att de träffades i ett enat forum (Martineau och Hannum 2008). Detta är en effekt på organisatorisk nivå som antagligen inte hade resulterat i samma positiva följder om träffarna inte skett i ett anordnat utbildningssammanhang eller i mindre grupper. I enlighet med LPOM-modellen (Black 2006) kan tydliga resultat av utbildningen identifieras på en samhällelig nivå. Detta i form av nätverkande och shared best practice samt det faktum att enheter har börjat samarbeta. Att Previa i en ansträngd ekonomisk situation³⁹ valde att investera i sina chefer genom en ledarskapsutbildning fyller även ett motivationsvärde. Utbildningen signalerade att cheferna prioriterades, vilket överlag har haft en positiv inverkan hos ledarna.

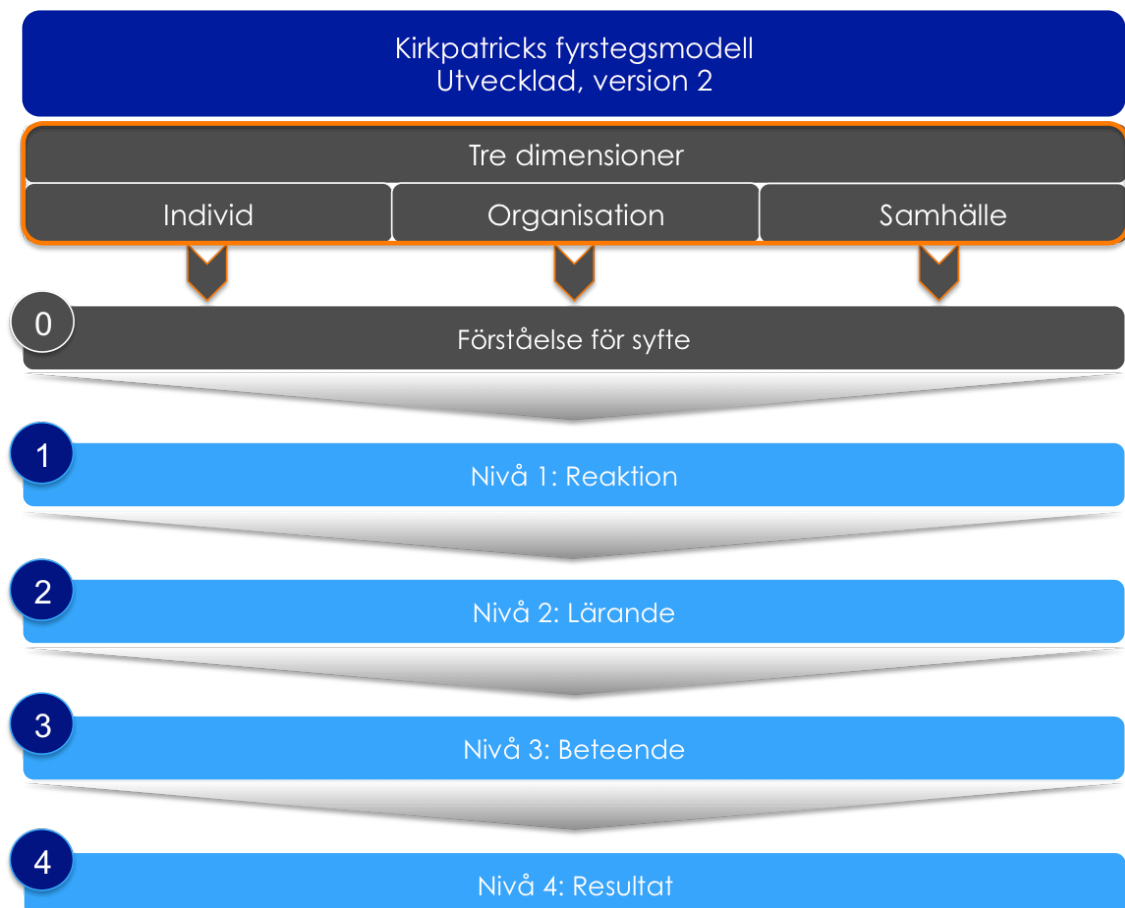
5.3.1 Delslutsats

Utbildningen har befäst Previas ledarroller i omorganisationen och bidragit till ett mer enat företag som samarbetar mellan enheter. De två delar i Previas formella syfte⁴⁰ som berör dessa två aspekter kan anses ha uppnåtts. Många av de positiva effekterna från utbildningen har skett på en organisatorisk eller samhällelig nivå i form av nätverkande och kommunikation (LeMay & Ellis 2008, Black 2006). Kirkpatrick nämner inte i sin fyrstegsmodell att effekter av en utbildning kan ske inom olika dimensioner. De tre dimensioner som Black presenterar - individ, organisation och samhälle - bör integreras i Kirkpatricks fyrstegsmodell för att på ett mer uttömmande plan kunna utvärdera en

³⁹ Se sektion 4.1 och citat i sektion 4.5

⁴⁰ Se figur 4

ledarskapsutbildning. Vi menar att en utvärdering inte bara kan utföras genom att identifiera redskap från en utbildning. Eftersom utveckling även sker på en social och interaktiv nivå bör en utvärdering även ta ett samhälleligt perspektiv i beaktning (se figur 6).



Figur 6: Forskarnas andra utvecklade version av Kirkpatrick's fyrstegsmodell

5.4 Svårigheter med utvärderingar

Efter att ha genomfört denna studie kan vi bekräfta de svårigheter som tidigare forskning har uppmärksammat vid utvärdering av ledarskapsutbildningar. Vår första tanke är att en utvärdering till stor del bygger på förutsättningen att deltagarna har en förmåga att göra en objektiv bedömning. Är den övergripande inställningen positiv skulle deltagaren kunna vinkla information till utbildningens fördel likväl som en person som är negativ kan undanhålla eventuella positiva effekter. Det råder tveksamhet kring huruvida det är lämpligt att låta deltagarna själva avgöra om förändring hos deras ledarskap har skett. Detta kanske snarare är en uppgift för företagsledningen i termer av organisationen och för medarbetarna gällande beteendeförändring hos sin närmaste chef

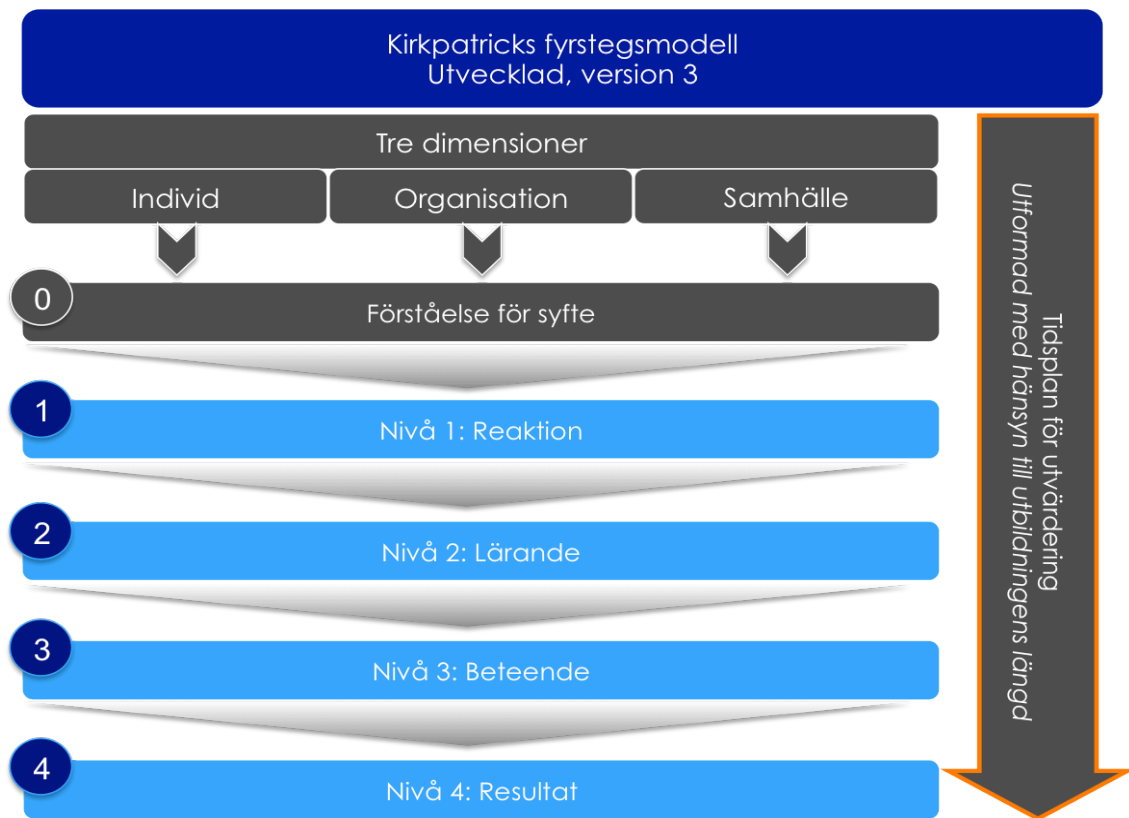
eller nya arbetsmetoder inom enheten. Det är intressant att deltagarna har tagit med sig redskap från utbildningen utan att betrakta dessa som faktiska effekter. Frågan är då om deltagarna ibland har svårt att identifiera effekter och förändring hos sig själva, eller om de inte vill. Detta är något som Collins, Lowe och Arnett refererar till enligt Collins och Holton (2004) då de anser att ledarskapskompetens är ett alltför komplext fenomen för att kunna utvärderas.

Ytterligare en poäng är att utbildningen i Previas fall skedde i en stor grupp i vilken många av deltagarna hade olika ledarroller. Enligt Collins och Holton (2004) anser McCauley, Moxley och Van Velsor att olika ledarroller kan försvåra en objektiv utvärdering då de nämner detta som en komplikationsfaktor. Vidare kan en svårighet anses vara att vissa belysta effekter från utbildningen är immateriella resultat som är svåra att mäta (Martineau & Hannum 2008), ett exempel på detta är kulturförändringen. I enlighet med forskning och empiri finns även potentiella långsiktiga effekter som inte kan undersökas i denna utvärdering. För att analysera både intermediära och långsiktiga effekter (LeMay & Ellis 2008, Kirkpatrick 2005) bör en utvärdering därmed optimalt ske vid flera tillfällen. Som tidigare nämnts kan det i Previas fall även vara svårt att avgöra vilka förändringar som är hänförliga till utbildningen och vilka förändringar som kan vara en effekt av företagets omorganisation. Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) menar att påverkan från kontext och yttre faktorer gör en utvärdering komplicerad. I linje med detta är vi medvetna om att Previas omorganisation kan komma att påverka orsak och verkan, vilket försvårar analys.

5.4.1 Delslutsats

Givet faktorerna ovan anser vi att djupintervjuer inte räcker för att göra en heltäckande utvärdering av en ledarskapsutbildning. Det är möjligt att urskilja effekter och skapa sig en övergripande bild av utbildningen, men dessa bygger på deltagarnas subjektiva åsikter och forskarnas tolkning av dessa. För att på ett mer rättvist och objektivt plan kunna utvärdera en utbildning tror vi att en mer omfattande utvärdering är nödvändig och att medarbetarnas perspektiv behövs. En utvärdering bör även ha sin grund i flera stadier där ett första utvärderingsskede genomförs under utbildningens gång och ett sista cirka ett år eller mer efter utbildningens avslut med avsikten att undersöka långsiktiga effekter. Med detta i åtanke bör en tidsplan för utvärdering integreras i den utvecklade

Kirkpatrick-modellen (se figur 7). Svårigheter kring orsak och verkan samt att dra slutsatser bör även uppmärksammas i detta fall då Previa genomgick en omorganisation som delvis skedde parallellt med utbildningen.



Figur 7: Forskarnas tredje utvecklade version av Kirkpatricks fyrstegsmodell

6. Slutsats och diskussion

Denna del av uppsatsen sammanfattar analysens resultat och besvarar studiens två forskningsfrågor. Kapitlet fortsätter med en diskussion av uppsatsens resultat, tillförlitlighet och överförbarhet. Diskussionen avslutas med förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsats

6.1.1 Effekter inom Previa som resultat av ledarskapsutbildningen

Genom en analys av empirin har det framgått att den övergripande attityden kring utbildningen är positiv och att meningsskiljaktigheter angående detta främst har

grundats i deltagarnas uppfattning av syftet. Deltagarnas första reaktion som var negativ till utbildningen har påverkat deras kundnöjdhet, men har inte haft en avgörande roll för utbildningens bidragande effekter inom organisationen. Direkta effekter av utbildningen har kunnat identifieras i form av medtagna redskap och påverkan på en organisatorisk och samhällelig nivå. Gruppstorleken vid utbildningen och organisatoriska förutsättningar har haft betydelse för effekternas genomslag. Uppsatsens analys kan fastställa att de intermediära delarna av Previas formella syfte⁴¹ med utbildningen har uppnåtts, vilket kan liknas vid ett nettovärde⁴². Det bör dock tas i beaktning att studien inte kan fastställa huruvida utbildningen har skapat en högpresterande organisation, då detta är en långsiktig effekt som inte kan fastslås än. Avslutningsvis kan alltså utbildningens genomslag demonstreras av att kundens förväntningar på utbildningen har tillfredsställts. Utifrån vår analys kan vi komma till slutsatsen att majoriteten av deltagarna kan identifiera positiva individuella och organisatoriska effekter inom Previa som följd av ledarskapsutbildningen utförd av MKA.

6.1.2 Utvärderingens trovärdighet

Efter att ha genomfört en utvärdering av en ledarskapsutbildning hos Previa kan vi med facit i hand bekräfta de svårigheter som tidigare forskare har uppmärksammat. Uppsatsens resultat tyder på att det är möjligt att göra en utvärdering och att denna kan vara till nytta både för utbildningsarrangören och för uppdragsgivaren. Däremot kan teoretiskt underlag om hur en utvärdering bör utföras anses vara ofullständigt. Flera teorier bör integreras med varandra för att bygga ett mer heltäckande utvärderingsverktyg. Med utgångspunkt i Kirkpatrick's fyrstegsmodell föreslås en utvecklad effektsmodell som inkluderar fler aspekter (se figur 7). I detta förslag förlängs processen med förståelse för syftet som ett första steg, effekterna tas hänsyn till inom tre dimensioner och utvärderingen görs enligt en tidsplan. Vidare ska utvärderingen inkludera fler perspektiv och ske både genom djupintervjuer för att fånga mjukare värden och i enkätform för att inkludera alla deltagares åsikter, även medarbetares vars närmsta chef deltog i utbildningen. Föreläsningsvis anser vi att företagets formella syfte med ledarskapsutbildningen bör utgöra referensramen för utvärderingen eftersom syftet beskriver vad företaget vill uppnå. Genom detta bidrag tror vi att en mer heltäckande och därmed mer tillförlitlig utvärderingsmetod av ledarskapsutbildningar kan skapas.

⁴¹ Se figur 4

⁴² Det utvärderingar försöker fastställa

6.2 Diskussion

6.2.1 Implikationer

Den genomförda studien redogör för hur en lämplig utvärdering av ledarskapsutvecklingsprogram kan gå till och är relevant för den fortsatta utvecklingen av utvärderingstekniker för ledarskapsutbildningar. Uppsatsen presenterar en utveckling av befintlig teori i ett försök att bidra till ett mer heltäckande utvärderingsverktyg. Detta skapas genom att integrera fallstudiens empiri med separat befintlig forskning och tillföra detta till en existerande modell⁴³. Försättningsvis bekräftar även studiens resultat viss befintlig forskning inom området gällande vilka faktorer som en utvärdering bör ta hänsyn till samt vilka yttre omständigheter som kan påverka dessa faktorer.

6.2.2 Generaliserbarhet

Uppsatsen ämnar besvara en generisk forskningsfråga. Att studien bygger på ett specifikt fallföretag gör resultatets överförbarhet till en kritisk punkt. Previa och dess kontext i kombination med studiens metod leder till komplikationer vid applicering av det generella resultatet på liknande fall. Detta försvagar användbarheten av den integrerade och utvecklade versionen av Kirkpatrick's modell som tagits fram i denna studie. Det är nödvändigt att inse vikten av att en modell måste testas åtskilliga gånger för att kunna anses som användbar, vilket gör att den utvecklade modellen⁴⁴ inte kan antas lämplig som utvärderingsverktyg ännu. Trots att den utvecklade modellen härrör från upptäckter i denna specifika fallstudie är det vår åsikt att den förmodligen kan appliceras på generella fall, då de tillagda delarna inte är relaterade till fallföretagets förutsättningar eller omständigheter.

6.2.3 Förutsättningar och begränsningar

Empiri och analys vilar på det antagande att de intervjuade deltagarna är lämpliga att göra en bedömning angående utbildningens effekter. Med empiriunderlag i åtanke innebär även det låga antalet respondenter en risk för vinklat resultat då det hade varit önskvärt att göra denna undersökning i en större skala med hänsyn till den stora grupp

⁴³ Kirkpatrick's fyrstegsmodell

⁴⁴ Framställd av forskarna i denna studie, se figur 7

som deltog i ledarskapsutbildningen. Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till är att de två marknadsområden som valts för uppsatsen är de största inom företaget. Detta kan innebära att resultatet inte är helt representativt då utvärderingen kunde ha resulterat i ett annorlunda utslag om något av de övriga marknadsområdena⁴⁵ hade tagits i beaktning. Vidare kan en brist i studiens empiriinsamlingsmetod uppmärksammas. Denna brist härstammar från det som redan nämnts i den utvecklade Kirkpatrick-modellen; en utvärdering bör med fördel genomföras vid flera tillfällen. Med tanke på att utvärderingen för denna studie skedde vid endast ett tillfälle blir detta en kritisk punkt och skapar även frågor kring valet av tidpunkt för utvärderingen. Om annan tidpunkt hade valts är det möjligt att andra effekter hade fastställts. Vald utvärderingstidpunkt för denna studie innebär att eventuella långsiktiga effekter inte kan utvärderas. Som forskare kan man spekulera i potentiella långsiktiga effekter, dock bör det uppmärksammas att det inte är hållbart att anta att eventuella sådana kommer att få genomslag då förutsättningar kan komma att förändras. Exempel på detta är personalomsättning som resulterar i att deltagande chefer byts ut, vilket i så fall påverkar ledarskapet inom enheter samt förhindrar eventuell implementering av redskap och arbetsmetoder från utbildningen.

6.2.4 Förslag till fortsatt forskning

En första fundering vad gäller fortsatt forskning med utgångspunkt i denna studie berör fallstudiemetodens komparabilitet med generaliserbarhet. Med detta som grund vore det intressant om vidare forskning applicerade den utvecklade Kirkpatrick-modellen för att försöka komma fram till om den är generaliserbar samt lämplig för att använda som utvärderingsverktyg. Vidare kan Kirkpatrick's första nivå⁴⁶ i modellen vara intressant för vidare forskning att undersöka för att se till vilken grad denna har betydelse för gynnsamma följder av en utbildning. Det finns en risk att den första nivån endast mäter deltagares åsikter, det vill säga responsen till utbildningsgivaren, snarare än utbildningens faktiska bidrag till företaget. Detta är en intressant aspekt som även Ståhl (2010) menar att de flesta utvärderingar av ledarskapsprogram bygger på. Forskning bör även fortsätta undersöka huruvida utvärderingar av ledarskapsutbildningar överhuvudtaget är möjliga att utföra med tillförlitliga resultat. Ett intressant alternativ ur forskningssynpunkt är en undersökning med en mer psykologisk ansats som undersöker

⁴⁵ Marknadsområden som är mindre till storleken eller har annat geografiskt säte

⁴⁶ Reaktion

om deltagare är lämpliga att utvärdera sin egen utveckling, vilket denna studie bygger på. Möjligtvis bör istället medarbetare med chefer som deltagit i en utbildning göra denna utvärdering. Detta leder däremot till komplikationer i termer av subjektivitet då deras slutsatser kan påverkas av andra faktorer, såsom tidigare relationer med cheferna i fråga. En annan intressant vinkel för fortsatt forskning är att genomföra en kvantitativ studie baserad på det teoretiska ramverket i denna uppsats för att uppnå en mer omfattande utvärdering. Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till är frågan om man någonsin kan mäta effekterna från en utbildning, det vill säga när kan utbildningens effekter anses vara färdigrealiserade? Kan ledarskapsutveckling anses ändlig och är detta något man bör ta hänsyn till i en utvärdering? Med studiens utvecklade tidsplan⁴⁷ i åtanke kan man i så fall fundera på om det finns någon ultimat tidpunkt för den sista utvärderingen.

Avslutningsvis vill vi referera till argumentationen som styrker utförandet av denna studie, beskriven i inledningskapitlet. Förslagsvis är det kanske i slutändan mest relevant att försöka fastställa ROI⁴⁸ för en ledarskapsutbildning för att på ett konkret sätt kunna demonstrera kundens nytta. Med antagandet att förbättrat ledarskap leder till bättre resultat är vår uppfattning att vinstdrivande företag som investerar i ledarskapsutbildningar strävar efter någon sorts avkastning på denna. I denna studie har vi lyckats finna ett nettovärde i form av att Previas formella syfte har uppnåtts. Med detta i åtanke bör vidare forskning försöka fastställa nettovärdet av en utbildning i *monetära termer* för att på ett slutgiltigt sätt kunna jämföra denna summa med investeringen.

⁴⁷ Se sektion 5.4.1

⁴⁸ Return on investment, se sektion 1.1

REFERENSLISTA

Trycka källor

Alliger, G. M. & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*. Volym 42, s. 331–342.

Avolio B.J., Avey J.B. & Quisenberry D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*. Volym 21, s. 633-644.

Ahrne G. & Svensson P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Egypt: Liber.

Bledsoe, K. L. & Graham, J. A. (2005). The Use of Multiple Evaluation Approaches in Program Evaluation. *American Journal of Evaluation*. Volym 26, s. 302-319.

Black, A. M. (2006). Leadership Program Outcomes Measure - LPOM. ILA Conference. Chicago, IL.

Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. & Taylor, S. (2011). *Exploring leadership, Individual, Organizational & Societal Perspectives*. New York: Oxford University Press Inc.

Buus, I. (2005). The evolution of leadership development: challenges and best practice, *Industrial and Commercial Training*. Volym 37, s. 185-188.

Bryman A. & Bell E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan. Polen: Liber.

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*. Volym 15, s. 217-247.

Conger, J.A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*. Volym 9, s. 107-121.

Day, D.V. (2000). Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly*. Volym 11, s. 581-613.

Day, D.V. & Harrison, M. (2011). Leadership development. *Encyclopedia of Career Development*. Sage publications, s. 457-461.

Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E. & McKee, R.A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*. Volym 25, s. 63-82.

Fulmer R. M. (1997). The evolving paradigm of leadership development. *Organizational Dynamics*. Volym 25, s. 59-72.

Hillman L. W., Schwandt, D. R. & Bartz, D. E. (1990). Enhancing staff member's performance through feedback and coaching. *Journal of Management Development*. Volym 9, s. 20-27.

Hernez-Broome, G. & Hughes, R.L. (2004). Leadership Development - Past, Present, and Future, *Human Resource Planning*. Volym 27, s. 24-32.

Huczynski A.A. & Lewis J.W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *Journal of Management Studies*. Volym 17, s. 227-240.

Kirkpatrick, D. (2005). *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. Williston, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2005). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3:e upplagan. Williston, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, W. (2009). *Kirkpatrick then and now: A Strong Foundation For The Future*. Saint Louis: Kirkpatrick Publishing.

LeMay, N. & Ellis, A. (2008). Leadership Can Be Learned, But How Is It Measured? United States Agency International Development, MSH Occasional Papers. Volym 8, s. 1-29.

Martineau, J.W. & Hannum, K.M. (2008). *Evaluating the Impact of Leadership Development*. Hoboken, USA: Pfeiffer.

McCauley, C.D., Van Velsor, E. & Ruderman M.N. (2010). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. 3:e upplagan. Hoboken, USA: Jossey-Bass.

Moxnes, P. & Eilertsen, D. (1991). The influence of management training upon organizational climate: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*. Volym 12, s. 399-411.

Phillips, J.J. (1996). How much is the training worth?. *Training and development*. Volym 50, s. 20-25.

Rummler, G. A. & Brache, A. P. (1990). Improving performance: How to manage the white space on the organizational chart. San Francisco: Jossey-Bass.

Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. *Evaluation Review*. Volym 21, s. 713–737.

Tamkin, P., Yarnall, J. & Kerrin, M. (2002). Kirkpatrick and Beyond: A review of training evaluation. The Institute for Employment Studies (IES Report 392).

Yin, R. (2014). Case study research Design and Methods. 5:e upplagan. USA: Sage.

Yukl G.A. (2013). Leadership in organizations. 8:e upplagan. Boston: Pearson.

Yukl, G.A. (1989). Managerial Leadership - A review of theory and research, *Journal of Managment*. Volym 15, s. 252.

AB Previa. (2013). *Årsredovisning 2013*. Ej offentlig.

AB Previa. (2014). *Verksamhetsplan 2014*. Konfidentiell bolagsinfo.

Elektroniska källor

Helena Ståhl .(2010). Sidtitel: *Chefer ni kastar bort era pengar*. <http://chef.se/chefer-ni-kastar-bort-era-pengar/>. 2014-04-16.

Kirkpatrick Partners .(2009-2014). Sidtitel: *The New World Kirkpatrick Model*. <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheNewWorldKirkpatrickModel/tabid/303/Default.aspx>. 2014-04-16.

Kirkpatrick Partners. (2009-2014). Sidtitel: *The Kirkpatrick Model*. <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel/tabid/302/Default.aspx>. 2014-04-16.

Manuel Knight Academy. (2014). Sidtitel: *Välkommen till Mina sidor (mina sidor för AB Previa)*. <http://www.manuelknightacademy.com/system/member.asp?HID=1381&FID=1170&HID=26159>. 2014-03-16.

Föreläsningar

Fernler, K. (2014). Föreläsningstitel: *Att komma igång med kandidatuppsatsen*, Föreläsning för kandidatuppsats i Management, kurs 619. Handelshögskolan i Stockholm. 2014-01-14.

Muntliga källor

VD. *VD på AB Previa*. Intervju 2014-01-27.

Manuel Knight. *Utbildningsansvarig hos Manuel Knight Academy*. Intervju 2014-02-03.

Personalchef. *Personalchef på AB Previa*. Intervju 2014-02-28.

MOC 1. *Marknadsområdeschef på AB Previa*. Intervju 2014-02-26.

MOC 2. *Marknadsområdeschef på AB Previa*. Intervju 2014-03-04.

OPC 1. *Operativ chef på AB Previa*. Intervju 2014-02-24.

OPC 2. *Operativ chef på AB Previa*. Intervju 2014-02-26.

OPC 3. *Operativ chef på AB Previa*. Intervju 2014-02-25.

OPC 4. *Operativ chef på AB Previa*. Intervju 2014-02-27.

OPC 5. *Operativ chef på AB Previa*. Intervju 2014-02-28.