

# CHEFDEBATT.

Ärligt talat. Externa röster om chefers värld och ve.

## »Chefer – ni kastar bort era pengar!«

Varje år tränas och utbildas vi chefer för 1,5 miljarder kronor.

**Det är bortkastade pengar, anser chefstränaren Helena Ståhl.** För ledarskapsutbildningar utvärderas nästan aldrig.

År 2007 investerade svenska företag över 1,4 miljarder kronor i träning och utveckling av chefer. Man skulle kunna tro att effekten av så stora investeringar utvärderas och mäts. Att man följer upp om kursen nått sitt mål: Blev chefen en bättre chef på det område som skulle utvecklas, tränas eller utbildas?

I nio fall av tio mäts ledarskapsutbildningar på ett enda sätt: Man gör bara en utvärdering av kursen, inte dess resultat. Det

är ett problem. Det finns nämligen inget bevisat samband

mellan en nöjd och glad kursdeltagare och att denne praktiserar det han eller hon har lärt sig.

**DU SOM CHEF** kan delta i en utbildning och vara fantastiskt nöjd med ditt deltagande, tycka att du har lärt dig mycket, haft en duktig instruktör och blivit introducerad till nya metoder och verktyg och gradera allt som

**K**anske är det inte så märkligt trots allt om vi tänker efter lite. Kan det vara så att det är en brist på erfarenhet som slår igenom. Hur är det om vi jämför om företaget skulle investera i en ny maskin.

Inte investerar företaget i den nya maskinen utan en ordentligt genomförd förkalkyl. En kalkyl som inte enbart tar med maskininvesteringen, utan allt upptänkligt som kan bli aktuellt. Krävs det ny elförsörjning, förstärkning av golv, utbildning i handhavandet, separat serviceavtal etc. En massa saker som följer med den nya maskininvesteringen. Vår förgör inte företaget motsvarande förkalkyl på

### SKRIBENTEN.



**HELENA STÅHL**

Vd Ståhl + Partners AB  
www.helenastahl.com  
(licensierad sedan 1998 i ROI  
– Return on Investment)

10 på en skala från 1 till 10. Alla är nöjda; du som deltagare, din närmaste chef, HR och framför allt leverantören som kan hävda sin egen förträfflighet.

Men det betyder inte att din utbildning har lett till en enda tydlig, positiv och märkbar förändring eller förbättring av hur du utför ditt chefsjobb.

**SÅ VAD GÖR VI** för fel? Alla forskningsresultat visar samma sak: utveckling som ger bestående resultat tar minst sex månader att lära in och träna in. De flesta chefsutbildningar är

tyvärr mycket kortare än så. Dessutom är kunder och uppköpare av chefsutbildningar inte tillräckligt krävande. De frågar inte sina leverantörer om och i så fall hur de mäter effekten av utbildningen och kräver inte att de visar upp konkreta resultat från tidigare uppdrag. Något som är standard vid upphandling av andra varor och tjänster.

Problemet är att få leverantörer har en utvecklad metodik för att mäta effekten av sin utbildning. Varför skaffa sig en mätmetodik när kunderna inte kräver det?

**MAN KAN TYCKA** att det är lite konstigt att ingen vill mäta effekten av ledarskapsutbildningar. Det borde ju ligga i allas intresse. Men jag tror svaret är enkelt: vi är fega!

Om vi mäter kommer det att synas om vi har nått de uppsatta målen eller inte och om kursen verkligen gett resultat. Och det är det är inte alltid lika angenämt. När vi får resultatet i svart på vitt riskerar vi att få veta att den tid och de pengar som vi har in-

vesterat ibland inte alls gav några bestående resultat.

Men då glömmet vi vilken otrolig tillfredsställelse det är för en chef att kunna visa att man utvecklas och nått bättre resultat.

**NÄSTA GÅNG** du ska köpa en ledarskapsutbildning eller själv gå ett program: Fråga potentiella leverantörer om de kan mäta och be dem redovisa konkreta resultat de har uppnått tillsammans med andra kunder. När ni valt program; sätt mätbara mål, nedbrutna i ett antal delmål som ni mäter både före och efter avslutad utbildning. Resultaten ska också redovisas både på individ-, grupp- och företagsnivå.

Låter det jobbigt och tidskrävande? Javisst, det är det.

Belöningen blir väl investerad tid och pengar och en individuell tillfredsställelse utöver det vanliga då du vet vad du har gjort och hur du utvecklats. Och det var väl därför du anmälde dig till den där ledarkursen till att börja med, eller hur? «

en ledarskapsutbildning kan vi ju fråga oss. Kan svaret vara det att det som "stoppas" in i öronen på chefema under utbildningen, det förutsätts att de direkt kan omsätta detta på hemmaplan efter kursen. Erfarenheten säger oss som utbildar att så är det absolut inte.

Återgår vi till maskininvesteringen och applicerar samma tänk på en ledarskapsutbildning kan det se ut på följande sätt. Företaget undersöker marknaden och tar fram några utbildningsförelägg. Chefen som skall gå utbildningen är att jämför med maskinen. Vad krävs ytterligare för att "den" skall fungera efter inköpet. Det behövs gutas ett nytt "fundament" som

maskinen skall stå på. Detta skulle kunna jämföras med att chefen behöver en coach som stöttar efter utbildningen. Det krävs utbildning av personalen för att kunna använda den nya maskinen. Chefens grupp måste också tränas och utbildas för att kunna använda den nya "maskinen". Löpande underhåll på maskinen blir här på motsvarande sätt återkommande träning i gruppen på ett antal väsentliga saker för att ta arbetsgruppen vidare till att bli ett effektivt team. Enligt skaparen av Integrative Model of Group Development (IMGD), prof. Susan A. Wheelan, tar det i bästa fall ca 8 månader att nå till den mest

effektiva fasen i en grupps utveckling.

Jag vill påstå att det ännu inte finns en tillräcklig förståelse för att det inte räcker med "en" ledarskapsutbildning. Det är lite som att köpa in maskinen och sedan låta den stå och samla damm. Undra hur länge en sådan ansvarig fick ha kvar jobbet.

Nej, börja och se upphandling av ledarskapsutbildning för chefer som en maskininvestering. Då blir det inte bortkastade pengar utan en investering som leder till ökad lönsamhet.

Rolf Gustafsson, Ledarscoach

### Diskutera!

Kastar vi bort pengar på tveksamma kurser? Diskutera på [www.chef.se/debatt](http://www.chef.se/debatt)