

MBA-UTBILDNINGAR:

Passform styr resultatet

Det kan vara lönsamt för arbetsgivare att finansiera anställdas långa MBA-utbildningar, förutsatt att organisationen intresserar sig för och förvaltar den nya kunskapen på ett bra sätt och därmed får medarbetaren att vilja stanna kvar i organisationen. TEXT HELENA DOVIER

Långa, dyra utbildningar på MBA-nivå är kanske inte det som ligger närmast till hands för arbetsgivare att satsa på i dessa ekonomiskt svåra tider. Kursavgifterna ligger vanligtvis på mellan 250 000 och 500 000 kronor. Per Tryding, vice vd på Sydsvenska Industri- och Handelskammaren, har skrivit en doktorsavhandling vid Aarhus universitet som handlar om vilket värde högre ledarutbildningar av MBA-typ har. Några av de frågor som besvaras i avhandlingen är vilka kunskaper deltagarna får, hur de använder sina nya kunskaper och hur lång tid det tar innan utbildningarna har betalat sig.

PER TRYDING ANVÄNDE SIG av före detta deltagare i fyra utbildningsprogram på MBA-nivå: två danska program vid Henley respektive Simi, och två svenska program vid EFL respektive Mil. Först djupintervjuades runt 30 före detta deltagare, sedan gjordes en enkätstudie med 542 svar som analyserades statistiskt, och därefter följdes enkäten upp med ytterligare djupintervjuer. På det här sättet framkom både statistiska samband och uppslag om orsak och verkan i sambanden.

Studien visade till att börja med att MBA-utbildningarna ger två huvudgrupper av ledarskapskunskaper: Dels kognitiv kunskap, till exempel logistik och finansiering. Dels interpersonell kunskap, till exempel förmågan att få andra att bli duktiga i sina jobb.

Kognitivt lärande och interpersonellt lärande visade sig i sin tur vara kopplade till olika resultat. När deltagarna fick bättre kognitiva kunskaper ledde det till bättre karriärutveckling, högre lön (i snitt hela 20 000 kronor per månad) och att deltagarna fick fler anställda under sig i hierarkin. De organisatoriska resultaten av kognitivt lärande blev till exempel att deltagarna bidrog till lösningar på konkreta problem.

När deltagarna fick förbättrad interpersonell kunskap medförde det att de fick högre bonus. Dessutom uppstod organisatoriska resultat i form av att deltagarens medarbetare blev bättre på att förbättra verksamheten.

– Med kognitivt lärande blir du en jätteduktig medarbetare, och med interpersonellt lärande blir du duktig på att få andra att arbeta. Men för att du ska få en bra effekt av lärandet inom det interpersonella området måste de kognitiva kunskaperna vara relevanta. Du måste ha lite fackkunskap. Ett exempel: ledare i näringslivet kan byta bransch ganska fritt, men de kan inte byta till att leda astronauter, säger Per Tryding.

Olika typer av pedagogik kunde också relateras till interpersonellt eller kognitivt lärande. Uppsatskrivande gav i hög grad ett kognitivt lärande. Lektionsundervisning gav både kognitivt och interpersonellt lärande, men i låg grad. Att lära sig av andra deltagare gav en hög grad av interpersonellt lärande.

– Hur utbildningsgrupper bör sättas ihop beror på om syftet är att bygga kog-

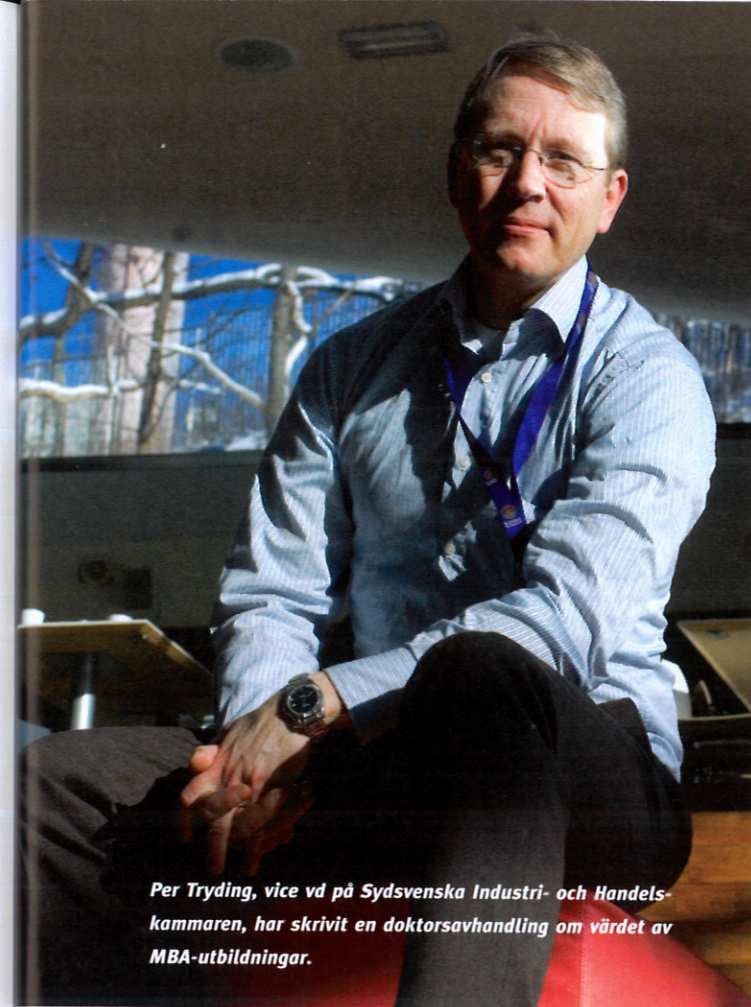
nitiv eller interpersonell kunskap.

De höga kursavgifterna ska helst ge avkastning, precis som andra investeringar. Per Trydings forskning visar att oavsett om utgångspunkten är att deltagaren "betalar" avgifterna genom att avstå från löneökning under utbildningen, eller om utgångspunkten är att företaget betalar allt, så ger utbildningarna bra avkastning.

Den genomsnittlige deltagaren får 20 000 mer i månadslön efter att ha gått något av programmen, eftersom de ofta leder till en god karriärutveckling. Den statistiska analysen visade att 10 procent av löneökningen beror på utbildningen. Om utgångspunkten är att deltagaren bär kostnaden för utbildningen har deltagaren "betalat" utbildningen efter i snitt tio år. Om utgångspunkten i stället är att företaget bär kostnaden har den i de flesta fall betalat sig inom sju år.

MEN DET VISADE SIG vara ovanligt att arbetsgivare drar maximal nytta av sin investering. Endast en fjärdedel utnyttjande medarbetarnas nya kunskaper väl. Hur väl de nya kunskaperna användes i organisationen var i sin tur avgörande för hur länge medarbetaren stannade kvar. 80 procent av de utbildade medarbetarna stannade kvar hos de arbetsgivare som drog nytta av deras nya kunskaper.

– Deltagaren måste få chansen att använda de nya kunskaperna, och individen och organisationen måste hitta



Per Tryding, vice vd på Sydsvenska Industri- och Handelskammaren, har skrivit en doktorsavhandling om värdet av MBA-utbildningar.

en bra passform tillsammans. Hanteringen av detta spelar en gigantisk roll. Det var dubbelt så troligt att deltagarna applicerade sina nya kunskaper i arbetet om uppföljningen gjordes på ett bra sätt, säger Per Tryding.

I DANMARK ÄR DET VANLIGT att arbetsgivaren och deltagaren skriver avtal om att deltagaren får betala en del av kursavgiften om han eller hon slutar sin anställning inom ett visst antal år. Sådana avtal är visserligen olagliga, men skrivs ändå.

– Men avtalen har ingen effekt på om deltagarna stannar kvar eller inte.

Han rekommenderar i stället arbetsgivare att lära sig så mycket som möjligt om utbildningarna, både inför urvalet av vem som ska få gå dem och inför tillvaratagandet av de nya kunskaperna när programmet är avslutat.

– Jag tror att det finns både ointresse för och dålig kunskap om vad programmen kan ge. Att förklara vad utbildningen kan ge är en uppgift för både deltagaren och skolan. ●

BOKTIPS»

ON THE VALUE OF EXECUTIVE MANAGEMENT EDUCATION

Per Tryding

Danmarks pedagogiske universitetsskole
ISBN: 978 87 7684 297 0

