



SCHOOL OF
ECONOMICS AND
MANAGEMENT

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT 2022

Stöd, styrning eller distraktion?

En kvalitativ studie av ett ledarskapsprogram

Författare:

Edvin Kollberg

Ebba Sandin Sundkvist

Alexandra Wallin

Handledare:

Nadja Sörgärde

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Stöd, styrning eller distraktion? <i>En kvalitativ studie av ett ledarskapsprogram</i>
Seminariedatum:	2023-01-11
Kurs:	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp
Författare:	Edvin Kollberg, Ebba Sandin Sundkvist och Alexandra Wallin
Handledare:	Nadja Sörgärde
Fem nyckelord:	Ledarskapsutveckling, identitetsreglering, normativ styrning, styrning genom distraktion, kultur
Forskningsfråga:	Hur beskriver de som utvecklar och faciliterar ledarskapsprogrammet dess funktion? Hur beskriver de deltagande cheferna sin upplevelse av ledarskapsprogrammet?
Syfte	Syftet med denna studie är bidra till en djupare förståelse för vilken funktion ledarskapsprogram fyller i organisationer, med huvudsakligt intresse för hur det kan användas i syfte av normativ styrning.
Teoretiska perspektiv:	Normativ styrning, identitetsreglering, styrning genom distraktion
Metod:	För att uppnå studiens syfte har fyra kvalitativa intervjuer med utvecklare av och facilitatorer till ett ledarskapsprogram i ett globalt techföretag samt fyra chefer som gått programmet genomförts. Studien har en abduktiv ansats och en socialkonstruktivistisk utgångspunkt.
Empiri	I empirin finner vi att de som utvecklar programmet beskriver dess funktion som ett sätt att socialisera de anställda i företagets värderingar, som ett vaccin som skydd mot olika ledarskap, som ett sätt att stärka kulturen samt som ett stöd för de deltagande cheferna att navigera i vad som beskrivs som en komplex organisation. Cheferna som har gått programmet upplever det som att bli investerad i, en känsla av gemenskap och en känsla av stöd. Skillnaden mellan beskrivningarna analyseras utifrån hur detta kan förstås som styrning genom distraktion.
Slutsats:	Studiens slutsats är att ledarskapsprogram kan fungera som en plattform för normativ styrning samt agera som ett exempel på hur styrning genom distraktion kan ta sig uttryck genom konstruktionen av ett behov av stöd.

Abstract

Title	Support, Control or Distraction - A qualitative study of a leadership programme
Date of seminar	2023-01-11
Course	FEKH49, Business Administration: Bachelor's Degree Project in Organization
Authors	Edvin Kollberg, Ebba Sandin Sundkvist, Alexandra Wallin
Supervisor	Nadja Sörgärde
Five Keywords	Leadership development, identity regulation, normative control, control through distraction, culture
Research Questions	How do developers and facilitators describe the function of the leadership program in the organization? How do the participating managers experience the leadership program?
Purpose	The purpose of this study is to contribute with a deeper understanding of what function leadership programmes have in organizations, specifically in how it can be used with the purposes of normative control.
Theoretical perspective	Normative control, identity regulation, control through distraction
Methodology	The purpose was investigated through a qualitative methodology, by interviewing eight people with a direct connection to a leadership programme at an international tech company. The interviewees included four managers who had participated in the program as well as four developers and facilitators of the program. The study has an abductive approach and a social constructionist perspective.
Empirical findings	Through analyzing the empirical material we find that the developers of the leadership program describe its function in terms of socializing employees into the company's leadership values, as a vaccine to protect the organization from different types of leadership, a measure to strengthen the culture and as a support for the participating managers in navigating what is described as a complex organization. The managers who participated in the program describe it as a feeling of being invested in and a feeling of community and support. The difference between the two perspectives is analyzed through terms of control by distraction.
Conclusion	The study comes to the conclusion that a leadership program can be described to function as a platform for normative control, yet be perceived as supportive. This discrepancy is explained by widening the term "control by distraction" to describe how a narrative of a complex organization may produce a need for support and guidance in how to be a leader, which in turn is offered through providing a certain view of what leadership is.

Förord

Vi vill rikta vårt varmaste tack till alla som bidragit till denna studie.

Nadja Sörgärde, tack för att du ständigt utmanat oss och bidragit till att studien tagit nya nivåer. Vi är djupt tacksamma för ditt engagemang, din kunskap och för att du trott på oss när vi själva känt oss förvirrade. Tack också till Jens Rennstam för ditt inlägg som handledare, dina inspel och nya ögon på vår text var mycket uppskattade! Tack till anställda på det studerade företaget för att ni gjorde denna studie möjlig - vi är väldigt tacksamma för att ni har ställt upp på intervjuer och lagt både tid och intresse i oss. Vi vill även tacka våra kurskamrater för intressanta och givande diskussioner som tagit vår studie framåt.

Slutligen, tack "Rockfolket" och låten "Hey Bareriba" för energi och pepp under såväl trötta morgnar som sena kvällar.

Tack för oss, trevlig läsning!

Edvin Kollberg, Ebba Sandin Sundkvist och Alexandra Wallin

8 januari, 2023

Innehållsförteckning

Inledning	1
1.1 Bakgrund och problematisering	1
1.2 Problematisering och frågeställning	3
1.3 Om företaget och ledarskapsprogrammet	3
1.4 Disposition	5
Teori	5
2.1 Ledarskapsutveckling	5
2.1.1 Olika diskurser om ledarskapsutveckling	7
2.2 Kultur och normativ styrning	8
2.2.1 Styrning genom identitetsreglering	10
2.2.2. Styrning genom distraktion	12
2.3 Positionering och kunskapsbidrag	13
Metod	13
3.1 Studiens design och kunskapsteoretiska utgångspunkt	13
3.2 Val av studieobjekt	14
3.3 Datainsamling	15
3.3.1 Urval	17
Begränsningar	18
3.3.2 Kultur- och ledarskapsdokument från StarTech	19
3.4 Analysprocess	19
3.4.1 Sortering	20
3.4.2 Reducering	20
3.4.3 Argumentation	21
3.5 Kvalitetsbedömning & begränsningar	21
3.5.1 Närhet och distans	21
3.5.2 Tolkningens roll i vår studie	22
3.5.3 Äkthet	22
3.5.4 Övrigt att redovisa	23

Empiri & Analys	24
4.1 Programmets funktion enligt utvecklarna	24
4.1.1 Att socialiseras i företagets värderingar	24
4.1.2 Ett vaccin som skydd mot olikheter	27
4.1.3 Ett sätt att stärka kulturen	28
4.1.4 Stöd att navigera i organisationen	29
4.1.5 Sammanfattning och analys	31
4.2 Deltagares syn på och upplevelse av programmet	31
4.2.1 Att bli investerad i	31
4.2.2 Känsla av gemenskap med andra chefer	32
4.2.3 Känsla av stöd snarare än styrning	33
4.2.4 Sammanfattning	35
4.3 Distraktion från styrning	35
4.3.1. Skapa en bild av en svårnavigerad organisation	36
4.3.2 Framställa ledarskap enligt LBD	37
4.3.3 Styrning genom distraktion	38
4.4 Sammanfattning	38
Diskussion	40
5.1 Normativ styrning genom identitetsreglering	40
5.2 Styrning genom distraktion	42
Slutsats	44
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer	44
6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning	45
Källförteckning	47

Inledning

1.1 Bakgrund och problematisering

Ledarskapsindustrin är stor, 2020 spenderade företag världen över 357,7 miljarder dollar på ledarskapsutveckling (Trainingindustry, 2021). Utveckling av personal anses vara en viktig del i hur företag håller kvar sin anställda men även en möjlighet till att träna sina chefer i förmågor som anses nödvändiga (Mabey & Finch-Lees, 2008). Investeringen i ledar- och ledarskapsutveckling motiveras med att träning och utveckling av organisationens anställda, och i detta fall chefer och ledare, lyfts som en “best practice” som bland annat kopplas till konkurrensfördelar, produktivitet och anställdas trivsel (Mabey & Finch-Lees, 2008). Att intresset för ledarskapsutveckling är stort speglas även i akademien. Ledar- och ledarskapsutveckling är ett välstuderat fält, präglad i huvudsak av funktionalistisk litteratur där fokus ligger på utveckling av effektiva metoder för att utbilda ledare och utvärdera huruvida ledar och ledarskapsutveckling är till nytta för organisationerna de verkar i (Mabey, 2013).

En mindre del av forskningen, främst de dialogiska och kritiska skolorna, lyfter andra sätt som ledarskapsprogram kan förstås genom ta i beaktning att utvecklingsinsatser inte är neutrala företeelser enbart inriktade på att förbättra ledarskapet i en organisation, utan också kan förstås bland annat som en plats för ledares identitetsarbete och som forum för organisationell styrning. Litteraturen inom detta fält är dock enligt (Gagnon & Collinson, 2014) såväl som (Mabey, 2013) underutvecklad.

Genom personliga kontakter fick vi kontakt med lärande och utvecklingsavdelningen på StarTech (pseudonym), ett globalt företag som vuxit snabbt under de knappa 20 år sedan det grundades. Representanter från StarTech beskriver det som en komplex och innovativ organisation med en distinkt företagskultur som spelar en stor roll för hur saker görs i företaget. Under senare år har de tagit fram dokument som de säger beskriver hur ledarskapet i organisationen ska se ut, i detta arbete benämnt *Leadership Beliefs Declaration* (LBD). Dokumentet beskriver vilka värderingar chefer förväntas vägledas i sitt ledarskap, och integreras

i sin tur i träningen av chefer och ledare i organisationen, bland annat i form av det ledarskapsprogram som undersöks i denna studie. StarTechs arbete med kultur och utveckling av ledare väckte vårt intresse och vi såg en möjlighet att genom intervjuer med de som utvecklar programmen och chefer som har gått det närmare studera hur ledarskapsprogrammet fungerar som ett sätt att sprida de gemensamma värderingarna, med bakgrund i den kritiska och dialogiska litteratur som lyfter hur ledarskapsprogram och andra utvecklingsinsatser inte enbart är forum för lärande utan också kan fylla andra organisationella funktioner.

En stark kultur, såsom beskrivs i organisationen ovan, är något som på senare årtionden uppmärksammas mer och mer som ett medel för effektivitet och styrning i organisationer (Rennstam, 2017). Genom gemensamma normer och värderingar är tanken att organisationens medlemmar agerar i organisationens bästa och fattar beslut i linje med de gemensamma värderingar och normer som finns (Rennstam, 2017). Detta kan benämnas normativ styrning och lyfts som en mjukare form av kontroll, som möjliggör mer frihet för individerna än andra former av kontroll såsom direkt kontroll och byråkratisk kontroll (Rennstam, 2017). Samtidigt beskrivs en stark kultur och normativ styrning av andra som något som istället för befriande kan förstås som "hjärntvätt" och en kontrollform svårare att undvika än de traditionella, då istället för dina handlingar är det dina värderingar och tankar som är målet för kontrollen (Willmott, 1993)

Detta är en studie av hur styrning kan ta sig uttryck i ett ledarskapsprogram. Studien utforskar hur de som utvecklar ledarskapsprogrammen beskriver en vilja att etablera en gemensam bild av vad ledarskap är i företaget bland deltagarna i programmet, med grund i StarTechs kulturdokument "Leadership Beliefs Declaration". Detta paketeras genom narrativ om att skydda organisationen från annorlunda ledarskap, stärka kulturen och att hjälpa cheferna att lyckas i företaget och navigera i en komplex organisation. Vår studie visar att cheferna som gått programmet är positivt inställda och känner sig tacksamma för det stöd och nätverk som utbildningen erbjuder. Snarare än att uppleva sig som styrda av bilden av vad chefskap ska vara på StarTech, beskriver de deltagande cheferna sig som stöttade och sedda, vilket vi beskriver som en distraktion från styrningen. Vi ser detta som ett exempel på styrning genom distraktion och bidrar därmed till den dialogiska och kritiska litteraturen om hur ledarskapsprogram kan förstås.

1.2 Problematisering och frågeställning

Som tidigare nämnts är ledarskap och ledarskapsutveckling ett gediget utforskat fält (Day, 2000) och har huvudsakligen undersökts ur ett funktionalistiskt perspektiv (Mabey, 2013). Detta perspektiv prioriterar frågor om effektivitet och praktisk design av ledarskapsutveckling, vilket berör organisationer som i nutiden försöker skapa effektivt ledarskap med målet av att få konkurrensfördelar (Day, 2000). Ledarskapsutveckling lyfts också av andra forskare i termer av vilka andra roller det fyller inom organisationer, bland annat som ett sätt att konstruera ledares identiteter och som ett sätt att linjera de anställda och få dem att agera i företagets bästa samt begränsa beslutsutrymmen (Mabey, 2013). Denna litteratur är begränsad och främst inriktad på beskrivningar av hur ledarutveckling blir ett forum för identitetsarbete och hur det kan skapa en självidentitet som ledare i linje med organisationens intressen. Litteraturen har vidare enligt Gagnon & Collinson, (2014) hittills fokuserat mer på individen och identitetskonstruktion eller reglering och inte på implikationerna för vilken roll programmen spelar i den vidare organisatoriska kontexten. Syftet med denna studie är att bredda förståelsen för ledarskapsprogrammens alternativa funktioner genom att utforska hur de som utvecklar programmet och de som har gått det, beskriver programmets funktion. Baserat på tidigare litteratur kring identitetsreglering gör vi detta med fokus på hur programmet kan bidra till konstruktionen av en bild av vad ledarskap är i organisationen och hur detta i sin tur kan fungera som en metod för normativ styrning. Syftet uppnås genom att undersöka följande empiriska forskningsfrågor:

- Hur beskriver de som utvecklar och faciliterar ledarskapsprogrammet dess funktion?
- Hur beskriver de deltagande cheferna sin upplevelse av ledarskapsprogrammet?

1.3 Om företaget och ledarskapsprogrammet

Företaget

Av anonymitetsskäl benämns det studerade företaget för “*StarTech*” i denna studie. Det är ett globalt techbolag med knappa 10 000 anställda som har vuxit kraftigt i personalstyrka de senaste åren. Kulturen i StarTech beskrivs som viktig för bolaget, utmärkande mot andra företag och något som en av de vi intervjuat menar lockar nya medarbetare till att vilja jobba för företaget. Miljön i StarTech beskrivs som komplex och snabbväxande, med stort fokus på de anställdas

autonomi och utveckling. Enligt egen utsago jobbar de aktivt med att utveckla sin personal, vilket även speglas i deras lärande och utvecklingsavdelning som sägs erbjuda många olika typer av fortbildningar och stöd för anställda. Det är en av dessa utbildningar, ett ledarskapsprogram för chefer, som vi har undersökt i denna studie.

Ledarskapsprogrammet

Ledarskapsprogrammet har funnits i cirka sju år och riktar sig till personer med personalansvar i StarTech. Utbildningen består av tre intensiva dagar på ett av StarTechs kontor, lett av externa facilitatorer från ett konsultbolag, (hädanefter kallat "konsultbolaget"), som också är aktiva i framtagandet och utvecklingen av programmet. Innan programmets start gör deltagarna i programmet en 360-utvärdering baserat på StarTechs värderingar kring ledarskap. Samma utvärdering görs återigen ett antal månader efter programmets slut. Enligt de som utvecklar och faciliterar programmet beskrivs dagarna som ansträngande och intensiva, vilket också uttrycks vara intentionellt. Programmet har enligt den intervjuade programansvariga i mångt och mycket byggts på samma modeller och pedagogiska idéer under hela tiden. Det som har förändrats med åren är i vilken kontext modellerna sätts och förklaras genom. Sedan 2020 har StarTech integrerat ett kulturdokument i programmet som i denna studie benämns med pseudonymen "Leadership Beliefs Declaration".

Leadership Beliefs Declaration (LBD)

Leadership Beliefs Declaration är ett dokument som beskriver StarTechs syn på ett framgångsrikt ledarskap och är en beskrivning av fyra "Beliefs" (värderingar) som ledare i StarTech ska dela, vilket de menar genomsyra såväl rekrytering, förväntningar på och utveckling av chefer. Av anonymitetsskäl kommer vi inte benämna eller analysera värderingarna eftersom de möjliggör identifiering av StarTech. LBD ingår i sin tur i ett större dokument som här kallas för *Organizational beliefs Declaration (OBD)*, även detta en pseudonym, som enligt dokumentet beskriver StarTechs kultur, värderingar, vision och allt däremellan.

1.4 Disposition

Uppsatsen utgörs av totalt sex delar: inledning, teoretisk översikt, genomgång av metod, empiri och analys, diskussion samt slutsats.

Inledningen består av bakgrunden till arbetet, problematiseringen, studiens frågeställning samt relevant information om studieobjektet. Den teoretiska översikten behandlar centrala teoretiska begrepp som förekommer i uppsatsen såsom ledarskapsutveckling, kultur, normativ styrning med specifik inriktning på styrning genom identitetsreglering samt styrning genom distraktion. I metodkapitlet skildras kunskapsteoretiska utgångspunkten samt studiens praktiska genomförande. Dessa inkluderar insamlingsmetod, urvalsprocess, analysmetod samt studiens begränsningar. Studien följs sedan av redogörelse för det empiriska materialet som analyseras i tre olika avsnitt: 1) Programmets funktion enligt utvecklare 2) Deltagarnas syn på och upplevelse av programmet, och i det sista avsnittet ställs de första två i relation till varandra, varpå avsnittet benämns 3) Distraktion från styrning. I diskussionsavsnittet diskuteras de empiriska fynden på en abstrakt nivå med hjälp av tidigare litteratur och teorier, vilket mynnar ut i studiens kunskapsbidrag. Slutligen presenteras slutsatsen, där vi sammanfattningsvis lyfter studiens resultat samt bidrar med förslag på vidare forskning.

Teori

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för den teoretiska bakgrund som ligger till grund för studien. Avsnittet inleds med en bakgrund kring ledarskapsutveckling, därefter presenteras en bakgrund till kultur vilket leder in på normativ styrning, specifikt styrning genom identitetsreglering samt styrning genom distraktion.

2.1 Ledarskapsutveckling

Ledarskapsutveckling definieras av Iszatt-White och Saunders (2017, i Hieker & Pringle, 2021) som systematiska försök att utveckla ledarskapet i en organisation. En liknande definition görs av Day (i Bryman m.fl., 2011) som gör skillnad på ledarutveckling och ledarskapsutveckling.

Ledarskapsutveckling handlar enligt Day om hur individen förhåller sig till andra och om att utveckla organisationen medan ledarutveckling fokuserar på att bygga individens kompetens och förståelse för sin identitet som ledare (Day i Bryman m.fl., 2011). Ledar- och ledarskapsutveckling ses enligt Mabey (2013) som en högprofilerad aktivitet, där stora mängder resurser investeras av organisationer i utvecklingen av ledare (Fulmer & Goldsmith, 2001 och Lamoureaux, 2007 i Mabey, 2013) och det lyfts som en viktig del i många företags strategier (Becker och Huselid, 1998 i Mabey, 2013). Investeringen i ledar- och ledarskapsutveckling motiveras med att träning och utveckling av organisationens anställda bland annat kopplas till konkurrensfördelar, produktivitet och anställdas trivsel (Mabey & Finch-Lees, 2008). Fokuset för denna studie är dock inte hur programmet bäst utformas för att maximera lärande utan vilka andra funktioner det kan fylla i organisationen.

Mycket ledarskapsutveckling i organisationer riktar sig till att utveckla chefer, men i litteraturen såväl som i praktiken särskiljs ofta begreppen chefs- och ledarskap (Mabey & Finch-Lees, 2008). Ledarskap definieras av Alvesson & Blom (2019) som arbete med att influera människor, påverka deras hjärtan och hjärnor och få dem att göra saker för att de tror på den vision som ledaren förespråkar. Ledarskap behöver inte nödvändigtvis utövas av en chef. Management, eller chefskap, kommer från en formell position och handlar om att arbeta mot satta mål och hantera formella relationer, chefen styr genom att påverka personers faktiska beteenden snarare än deras tankar (Alvesson & Blom, 2019). I förhållande till ledarutveckling menar dock Mabey & Finch-Lees (2008) att det inte finns något större värde i att särskilja mellan chefer och ledare, detta då chefer i sina roller, särskilt i moderna organisationer, kommer att arbeta med ledarskapsaktiviteter. De individer som går ledarskapsprogrammet som undersöks i denna studie är alla chefer över andra personer ("people managers") och benämns inom StarTech som chefer snarare än ledare. I denna uppsats kommer därför begreppet chef att innefatta funktioner som i klassisk mening men också innebär ledarskap, då cheferna i studien ämnar utvecklas i specifikt ledarskap.

Ledarskapsutveckling är ett brett område och inkluderar aktiviteter som sker på flera nivåer i företag. Det kan handla om allt från processer för att fånga upp framtida chefer och ledare, till aktiviteter som utvecklar nuvarande chefer i deras ledarskap (Mabey & Finch-Lees, 2008). Mabey & Finch-Lees (2008) såväl som Day (i Bryman m.fl., 2011) lyfter att

ledarskapsutveckling handlar om mer än träning i specifika förmågor, exempelvis att utveckla livslångt lärande och kultivera ledarskapstalang, utan om ett större perspektiv. Samtidigt inkluderas också mer konkreta aktiviteter som ledarskapsprogram och feedbacksamtal (Day, i Bryman m.fl., 2011). I detta arbete har vi undersökt ett tredagars ledarskapsprogram med efterföljande aktiviteter. Programmet är dock en del av ett större ekosystem av träning och utveckling i StarTechs personalarbete och under arbetets gång har vi arbetat aktivt med att se programmet som en del av StarTechs övriga organisatoriska kontext och de förväntningar som ställs på ledare generellt.

2.1.1 Olika diskurser om ledarskapsutveckling

Studier om ledarskapsutveckling kan enligt Mabey, (2013) delas in i fyra huvudsakliga ontologiska diskurser, 1) det funktionalistiska, 2) det tolkande, 3) det dialogiska och 4) det kritiska, baserat på Alvesson & Deetz (2000). I sin översiktsartikel över ledarskapsutvecklingsfältet finner Mabey (2013) att det funktionalistiska perspektivet starkt dominerar fältet.

Det funktionalistiska perspektivet präglas enligt Swanson (2001, i Mabey, 2013) av forskning och praktik inriktade på att se hur ledare lär sig, hur program utformas på effektiva sätt och att mäta vilken effekt programmen har, med målet att stärka ledarskapet i organisationen för att förbättra produktivitet. Utöver den funktionalistiska synen existerar enligt Mabey (2013) även andra diskurser kring ledarskapsutveckling, men att dessa får betydligt mindre utrymme. Det tolkande perspektivet står för ungefär en tiondel av litteraturen i Mabeys undersökning. Perspektivet lyfter enligt Mabey (2013) ledarskap som socialt konstruerat och något som inte nödvändigtvis behöver komma från en ledare utan snarare kan skapas genom följarna. Ledarutveckling från ett tolkande perspektiv handlar om att få deltagarna att förändra synen på sitt arbete och har ett bredare fokus på att ledarskapsaktiviteter kan ske på flera olika nivåer, inte bara från ledaren. Än mindre skrivet finns det enligt Mabey (2013) om de dialogiska och kritiska perspektiven. Det dialogiska perspektivet på ledarutveckling ser enligt Mabey (2013) koncept som den egna identiteten och ledarskap som något som något som kan förstås på flera olika sätt och konstrueras och omformas i dialogen mellan tidigare diskurser och framtida. Genom detta perspektiv kan ledarskapsutveckling förstås både som personlig eller organisationell utveckling,

samtidigt som det kan ses som ett sätt att utöva disciplin (Mabey, 2013). Inom detta fält diskuteras också hur ledarskapsutveckling kan ses som en plats för identitetsarbete (Mabey, 2013). Slutligen lyfter Mabey (2013) det kritiska perspektivet, som lägger fokus på de maktrelationer som finns i organisationer och kritiserar att ledarutveckling ses som något neutralt och opolitiskt, för det är det inte enligt detta perspektiv, utan det kan snarare ses som ett sätt att hålla ordning, utöva kontroll och undvika oliktankande i organisationen (Mabey, 2013). Avslutningsvis lyfter Mabey (2013) att de olika perspektiven har styrkor och svagheter och att det finns ett intresse av att dels vara medveten om de olika diskurserna i fältet och att det kan vara fördelaktigt att se saker ur flera perspektiv då detta kan bidra till en bredare analys.

Denna studie ämnar att frångå det redan väl utforskade funktionalistiska perspektivet och dess fokus på utformandet av effektiva insatser för ledarutveckling och undersöker istället andra funktioner som programmet kan tänkas fylla i organisationen, genom att undersöka hur ledarskapsprogram kan fungera som en del av normativ styrning. Detta placerar arbetet bland det mindre utforskade kritiska perspektivet och en möjlighet finns därmed att bidra till kunskapsläget. Studien tar även inspiration från det dialogiska perspektivet genom att lyfta hur ledarskapsutveckling och dess förståelse för att ledarskap och ledarskapsprogram kan ses och konstrueras på flera olika sätt och kan påverka identitet, vilket i sin tur kan vara ett föremål för styrning.

2.2 Kultur och normativ styrning

Företrädare för StarTech såväl som konsulterna som intervjuades återkommer löpande till hur kultur är en central del av organisationen och något som de anser är viktigt, vilket öppnar upp för behovet av att definiera vad begreppet kultur innebär. Kultur tillmäts många betydelser och är ett komplex fenomen med stort akademiskt såväl som praktiskt intresse för området (Alvesson, 2002). Exempel på kultur som kan iaktas i fältstudier är; gruppnormer, formulerad utgående filosofi, delade värderingar samt integrerade symboler (Schein, 2010). Kultur kan vidare, enligt Alvesson & Sveningsson (2015) manifesteras i en grups värderingar, normer samt sätt att tolka verkligheten. Det ovan givna exemplen är dock enbart manifestationer av kultur och Alvesson (2002) menar att många har en tendens att stanna vid dessa manifestationer och beskriva kultur

ytligt, vilket han menar leder till att meningen med de abstrakta idéerna inte ges tillräckligt utrymme. Alvesson (2002) beskriver istället att kultur i grund och botten är djupa och inte nödvändigtvis medvetna förståelser, idéer och symboler, vilket kräver tolkning för att förstå och konkretisera. I följande arbete kommer vi huvudsakligen att titta på hur kultur tar sig uttryck i form av normer och värderingar och hur dessa används för att försöka styra chefer i det undersökta företaget StarTech. Vi kommer därmed inte att försöka att djupdyka och tolka organisationens kultur utan snarare se hur den tar sig uttryck och används i syfte av normativ styrning.

I tidigare litteratur beskrivs hur ledarskapsprogram kan fungera som ett sätt att "inkulturera" chefer och ledare som går programmen i företagets normer (Carden & Callahan, 2007). De visar bland annat att ledarskapsutvecklingsprogram inte endast bidrar till att utveckla bättre ledare, utan kan också stärka hur anställda identifierar sig med organisationen. Även Gagnon (2008) belyser hur ledarskapsprogram kan leda till att individerna som går programmet uppvisar "*a high degree of conformity*" (Gagnon, 2008, s. 388) med organisationen genom konstruktionen av identiteter. Relationen mellan ledarutveckling och kultur har också studerats av Kamoche (2000) som undersökte ledarutveckling i ett internationellt bolag och kom fram till att utvecklingsprogrammet kunde ses som ett sätt att överföra företagets kulturella värderingar till företagets anställda. Att använda normer och värderingar för att förmå anställda att agera på ett visst sätt, enligt ovan, är en form av styrning, som benämns normativ kontroll, eller normativ styrning (*eng: normative control*). Kultur lyfts som ovan nämnts som något som tar sig uttryck i de normer och värderingar som delas bland individer i företaget, vilket också lyfts som ett styrmedel i form av normativ styrning.

Normativ styrning förstås som kontroll genom att influera människors normer, tankar och värderingar (Barley & Kunda, 1992). Rennstam (2017) lyfter, baserat på Ouchi (1979) att normativ styrning särskiljs från andra former av kontroll, exempelvis direkt kontroll eller byråkratisk kontroll, genom att kontrollformen påverkar människors agerande utan att behöva berätta hur de ska agera eller kontrollera utfallet av deras arbete. Arbetet med normativ styrning från ett managementperspektiv handlar enligt Rennstam (2017), med hänvisning till Etzioni (1961/1975) om att arbeta för att bygga en stark kultur, vilket kan göras exempelvis genom att socialisera de anställda i organisationens normer eller genom rekrytering av likasinnade personer.

Normativ styrning fungerar vidare enligt Rennstam (2017) genom att organisationsmedlemmar internaliserar företagets värderingar så att de med tiden ser organisationens intressen som sina egna och agerar därefter. Rennstam (2017) belyser vidare att normativ styrning är ett växande akademiskt fält som tar sig uttryck i olika former. I denna studie finner vi två av dem relevanta: 1) styrning genom identitetsreglering och 2) styrning genom distraktion, vilka båda diskuteras nedan.

2.2.1 Styrning genom identitetsreglering

Styrning genom identitetsreglering är en vidareutveckling av begreppet normativ styrning där kontroll över diskursen i företaget lyfts som ett sätt att kontrollera hur anställda identifierar sig (Alvesson & Willmott, 2002). Genom att de anställda identifierar sig med organisationen begränsas deras beslututrymme till områden som passar och bekräftar identiteten i organisationen (Tompkins och Cheney, 1985 i (Bisel, Ford & Keyton, 2007). Detta kan enligt Tompkins och Cheney, 1985, även benämnas "unobtrusive control", eller diskret styrning, då anställda upplever sig fria i sina beslut, men påverkas av organisationella budskap som begränsar beslutsutrymmet, i synnerhet om de identifierar sig med organisationen (Bisel m.fl., 2007). Observera dock att diskret styrning också kan ta sig andra uttryck än de som har beskrivits ovan. Genom identifikation med organisationen lyfter även Ashforth och Mael, (1989, i Rennstam, 2017) att det kan bidra till att den anställde känner högre engagemang för organisationen, vilket ytterligare kan tänkas innebära att de ser organisationens angelägenheter ses som deras egna.

Att identifiera sig med en organisation innebär enligt Alvesson (2013) att en individ medvetet definierar sig själv genom sin koppling till organisationen. Detta kan förstås som *identitetsarbete* som är en process där anställda transformerar och reproducerar sin självbild (Alvesson & Willmott, 2002). Alvesson (2013) poängterar dock att man bara för att man arbetar på ett företag, inte plötsligt identifierar sig med det. Det är få människor som kan sägas identifiera sig enbart med organisationen. Samtidigt är det vanligt att organisationstillhörighet bidrar till en känsla av tillhörighet, särskilt i de fall där organisationen ses ur ett positivt ljus (Alvesson, 2013). Självidentifikation kommer enligt Alvesson och Willmott (2002) som ett resultat, och i samspel med identitetsarbete. Hur dessa processer går till är inte fokus i detta arbete, som snarare fokuserar på hur organisationer använder sig av *identitetsreglering* med målet att påverka

identitetsarbetet och självidentiteten och i sin tur försöka få individen att identifiera sig med organisationen.

Identitetsreglering lyfts av Alvesson och Willmott (2002) som en form av organisationell kontroll, där organisationen ämnar få anställda att identifiera sig i linje med organisationen. Genom att styra diskursen i organisationen kan organisationen försöka påverka hur anställda ser på sig själva, vilket Alvesson och Willmott (2002) menar har en kontrollerande effekt. Nedan beskrivs hur organisationers försök till identitetsreglering kan ta sig uttryck (Alvesson & Willmott, 2002):

- Genom att etablera ett starkt *vi* och särskilja “*vi*”:et från andra. Genom att prata om att konkurrenter är dåliga, framstår *vi*:et som bra.
- Genom att skapa en känsla av gemenskap och grupptillhörighet, till exempel genom att särskilja ett “*vi*” från “*dem*”.
- Tillhandahålla ett visst språk för att prata om arbetets mening
- Definiera kontexten som företaget arbetar i. “Så här gör vi när vi arbetar här”
Vilket har en påverkan på identitetsskapandet

Litteraturen kring ledarskapsprogram handlar bland annat om hur ledarskapsprogram kan vara en plats där identitetsarbete sker. Identifiering lyfts av (Lord & Hall, 2005) som en viktig del i att bli en bra ledare (Lord & Hall, 2005), medan mer kritiska perspektiv lyfter att denna identifikation också kan innebära organisationell kontroll. Carroll & Levy, (2010) lyfter konstruktionen av identitet och ser ledarskapsprogram som en plats där identitetsarbete kan ske och ger verktyg för arbetet med identitet. Andersson (2012) och Warhurst (2011) visar hur ledarskapsprogram kan agera identitetsreglerande och påverka individens identitetsarbete, men fokuserar på individens identitetsformation i skapandet av ledaridentiteter, snarare än hur den linjerar med ett företag. Även Gagnon (2008) undersöker identitetsreglering i ett chefsutvecklingsprogram, denna gång dock genom att i högre grad belysa hur företagets intressen tar sig uttryck i den identitetsreglerande diskursen och fokuserar främst på *hur* identitetsarbete tar sig uttryck. Gagnons studie finner att identiteter påverkas och att det leder till beteenden i linje med organisationens intressen.

Hittills har den redogjorda kritiska och dialogiska litteraturen fokuserat på hur ledare i ledarskapsprogram utvecklar sina egna identiteter, och att dessa kan spela en roll i organisationens intressen. Gagnon & Collinson (2014), går längre och visar att denna litteratur är individfokuserad och saknar förståelse för organisatorisk kontext som plats för identitetsreglering. Vi håller med om denna bedömning och ämnar att utvidga perspektivet genom att fokusera på hur programmets funktion beskrivs av de som utformar programmet och chefer som har gått det. På så sätt kan vi diskutera såväl identitetsreglering men även normativ styrning i en bredare bemärkelse.

2.2.2. Styrning genom distraktion

En vidareutveckling av normativ styrning är styrning genom distraktion (eng: *control by distraction*). Styrning genom distraktion är ett utforskat fält som innebär att företag utövar kontroll genom att avleda anställdas uppmärksamhet från andra kontrollstrategier (exempelvis byråkratisk kontroll, teknisk kontroll och direkt kontroll). Det innebär att företag förmedlar en känsla av “inte styrande”, men att det i sig har visats bidra till styrning. En omtalad studie som påvisar det är av Fleming & Sturdy (2011), där de observerade ett företag som uppmanade sina anställda att “bara vara sig själva”, vilket bidrog till en känsla av kul och öppenhet, snarare än kontroll. Det visade sig däremot att detta gav utrymme för andra former av kontroll. Fleming och Sturdy (2011) menar därför att det som faktiskt händer när företaget uppmanar sina anställda att vara sig själva, är att det förmedlas en frihetskänsla *kring* kontroll, snarare än en frihet bort *från* kontrollen. Studien är ett exempel på neo-normativ kontroll, som handlar om att uppmuntra mångfald, oliktankande, egendomlighet och uttryck för äkta känslor i arbetsmiljön (Fleming och Sturdy, 2011). Området är dock i övrigt stort utforskat. I denna studie ämnar vi att bidra till litteraturen om styrning genom distraktion genom att vidare undersöka hur styrning genom distraktion eventuellt kan ta sig andra uttryck än genom kul och öppenhet, och istället genom arbetet med ett ledarskapsprogram. Vi ämnar även vidare att utveckla fältet genom att studera en organisation med stort fokus på autonomi bland de anställda, snarare än den starka kontroll som beskrivs i Fleming och Sturdys (2011) studie, för att se om och i såna fall hur styrning genom distraktion kan ta sig uttryck även i denna miljö.

2.3 Positionering och kunskapsbidrag

Av litteraturen ovan kan vi konstatera att det funktionalistiska fältet utgör merparten av litteraturen om ledarskapsutveckling. Vi går bortom detta och ser på andra funktioner som ledarutveckling kan fylla i organisationer. Tidigare kritisk och dialogisk litteratur fokuserar främst på identitetsbyggande och identitetskontroll, men litteraturen som finns ännu är begränsad. Vi avser att bidra till denna forskning med ett organisatoriskt perspektiv snarare än ett individperspektiv och belysa de funktioner som programmet beskrivs fylla av såväl de som utvecklar det som de chefer som har gått det genom ett perspektiv av normativ styrning. Vi vill också nyansera den ännu begränsade litteraturen om kontroll genom distraktion och se hur det kan ta sig uttryck i arbetet med ett ledarskapsprogram.

Metod

I följande del kommer vi att redogöra för studiens metodval. Avsnittet inleds med en diskussion och en redogörelse för studiens kunskapsteoretiska utgångspunkt och kvalitativa tillvägagångssätt. Därefter presenteras val av studieobjekt, datainsamling och urval. Vidare presenteras studiens analysprocess och kapitlet avslutas med en redogörelse för studiens begränsningar.

3.1 Studiens design och kunskapsteoretiska utgångspunkt

I vår studie vill förstå vilken funktion ett ledarskapsprogram har i ett specifikt företag. Frågan undersöks genom kvalitativa intervjuer med programansvariga, konsulter och chefer som har genomgått programmet, för att utröna hur de förstår programmet och dess roll i organisationen, med särskilt fokus på programmets styrande funktion. Att studien är kvalitativ innebär ett fokus på att skapa kontextuell förståelse snarare än en generalisering av ledarskapsprogramms roll i organisationer (Bryman & Bell, 2017).

Studien har en tolkande ansats och en socialkonstruktionistisk ontologisk utgångspunkt. Enligt Carroll & Levy (2010) blir den socialkonstruktionistiska utgångspunkten allt vanligare vad det

gäller forskning om ledarskapsutveckling och kan agera som ett perspektiv för att se och utmana tidigare förståelser kring vad ledarskap är. Främst handlar denna tidigare forskning om ledarskapsutvecklingens koppling till identitetsarbete (Carroll & Levy, 2010), vilket även denna studie kommer att beröra tillsammans med andra teorier inom kultur- och kontrollfältet. Den socialkonstruktionistiska utgångspunkten innebär att världen ses som socialt konstruerad, det vill säga uppbyggd av människors förståelser för den, vilka löpande skapas och omskapas i deras interaktioner med varandra (Bryman & Bell, 2017). Genom det socialkonstruktionistiska synsättet förstår vi att det som studeras är de som utvecklar programmet och deltagarnas upplevelser och konstruktioner av ledarskapsprogrammet. Det kan därmed finnas andra beskrivningar och sätt att förstå av programmet. Vår studie redogör med andra ord inte för verkligheten om ledarskapsprogrammet på StarTech, utan snarare för intervjupersonernas föreställningar om programmet.

Vidare har vi kontinuerligt under uppsatsens gång omformat studiens fokus, i enlighet med en abduktiv ansats. Det innebär att vi istället för att pröva en teori eller formulerat en teori med hjälp av empiri, har vi använt oss parallellt av både empiri och teori för att försöka förklara den lucka vi sett i ledarskapsutvecklingsfältet (Bryman & Bell, 2017). Den abduktiva ansatsen har inneburit att vi har gått från ett mer funktionalistiskt perspektiv till det mer dialogiska och kritiska perspektiv på ledarskapsutveckling som nu präglar studien. Alvesson & Kärreman (2007) förklarar att detta "växelspel" mellan empiri och teori har betydelse för att forskare ska upptäcka något nytt snarare än att bekräfta vad man redan vet.

3.2 Val av studieobjekt

Vi valde tidigt i arbetet att endast fokusera på hur ledarskapsprogrammet i detta bolag förstås, snarare än att utvidga urvalet till andra bolag, för att vi 1) ansåg att detta fokus skulle innebära att vi bättre kunde förstå vilken kontext programmet sker i. 2) har en personlig anknytning till en anställd på StarTech som kunde bidra med access. 3) är genuint intresserade av StarTech då det är ett stort globalt företag som vi uppfattade arbeta starkt med "employer branding", vilket medfört att vi blev intresserade av undersöka den kultur som förmedlas externt, även internt.

Följaktligen vill vi poängtera att denna studie är ett försök till att bidra med *ett* perspektiv på ledarskapsprogramms funktion i organisationer. Det är inte säkert att studien når samma empiriska resultat om den överförs till ett annat företag eller om studieobjekten istället består av flera olika företag. Detta kan ses som en begränsning för studiens trovärdighet, eftersom studiens överförbarhet minskas (Lincoln & Guba, 1985, citerad i Bryman & Bell, 2013). Med det sagt anser vi det lämpligt att fokusera på detta företag isolerat, då StarTech är unikt på många plan från ett externt perspektiv.

3.3 Datainsamling

Vår främsta metod för datainsamling har varit kvalitativa intervjuer med personer med en relation till ledarskapsprogrammet på StarTech. Urvalet bestod av två personer från StarTechs lärande och utvecklingsavdelning som båda arbetar nära med programmet, två facilitatorer från Konsultbolaget, som faciliterar och hjälper till att utveckla programmet, samt fyra chefer som har gått programmet. Samtliga intervjuer har varit semistrukturerade vilket innebär att en guide med teman har funnits med syfte att hjälpa oss att ställa frågor lämpade till studien. Frågorna har varit av öppen karaktär med en ambition att möjliggöra de intervjuades egna tankar och förståelse, snarare än att vägleda personen in i ett specifikt tankesätt. I samtliga intervjuer har vi kunnat avvika från guiden när intressanta teman dykt upp vilket vi anser bidrar till ökad förståelse i hur deltagarna resonerar och tänker. Varje guide har varit utformad med hänsyn till de olika personernas relation till ledarskapsprogrammet. Intervjuguiderna för personer som antingen faciliterar eller utvecklar programmet liknande varandra, med skillnader i vilka perspektiv som belystes då den senare gruppen har mer kontroll över syftet och utformningen av programmen och den tidigare gruppen i högre grad ser hur programmet tas emot av deltagarna eftersom de är på plats vid utbildningen. Till de chefer som gått programmet anpassades intervjuguiden för att förstå hur programmet mottagits av dem. Då intervjuerna med de deltagande cheferna genomfördes efter intervjuerna med de som ansvarar för programmen kunde frågorna anpassas för att kunna jämföra de olika gruppernas perspektiv.

Samtliga intervjuer genomfördes digitalt varpå alla i mötet satt i olika rum, inklusive vi i forskningsgruppen. Intervjuer på distans kan skapa svårigheter enligt Bryman & Bell (2013),

men vi upplevde inte något negativt. Snarare blev det flexibelt att kunna intervjua chefer från både Sverige och utomlands utan bekymmer. Varje intervju spelades in för att sedan kunna transkriberas. Detta har hjälpt oss att i efterhand kunna gå tillbaka och kontrollera tolkningar och möjliggjort att vi upptäckt mer i materialet. Inte minst har det skapat förutsättningar för en abduktiv ansats, där vi kunnat jobba mellan empiri och teori fram och tillbaka under studiens gång. Bryman och Bell (2013) menar också att inspelning och transkribering möjliggör för att kunna fokusera på *hur* intervjupersoner säger saker och inte bara vad de säger. Med tanke på studiens ontologiska utgångspunkt där vi ämnar att få förståelse för hur deltagarna i studien själva uppfattar sin omvärld, har detta metodval medfört att vi kunnat lyssna på innehållet flera gånger. En annan fördel är att vi fokuserade på samtalen under intervjuerna istället för att skriva ned allt som sades.

I tabellen nedan sammanställs intervjuernas omfattning i tid samt anonymiserade namn på intervjupersonerna. Semi-anonymitet garanterades till medverkande innan intervjuerna började, för att säkerställa en känsla av säkerhet, och således kunna få mer trovärdig empiri. Då urvalet är litet informerades de om att deras namn skulle anonymiseras och att företagets riktiga namn inte skulle nämnas i arbetet, men att det är möjligt att de själva känner igen varandra inom företaget på grund av den lilla urvalsgruppen. Notera att intervjuerna med cheferna som gått programmet var kortare än de med de som utvecklat programmet, detta på grund av svårigheter att få till längre möten med cheferna.

Namn i studien	Roll på StarTech	Längd	Språk
Personer som utvecklar och genomför programmet			
Senior Chef L&D	Senior chef på lärande och utvecklingsavdelningen, StarTech	60 min	Svenska
Programansvarig	Lärande-och utvecklingsspecialist, Programansvarig för ledarskapsprogrammet, Startech	45 min	Svenska
Konsult A	VD och facilitator på Konsultbolaget	60 min	Engelska
Konsult B	Partner och facilitator på Konsultbolaget	60 min	Engelska
Chefer som har gått programmet			
Deltagare A	Chef på StarTech	30 min	Svenska
Deltagare B	Chef på StarTech	30 min	Engelska
Deltagare C	Chef på StarTech	45 min	Svenska
Deltagare D	Chef på StarTech	45 min	Svenska

Tabell 1: Sammanställning av intervjuer

3.3.1 Urval

Urvalet var målstyrt så till vida att vi valde att ta kontakt med en person som arbetar på ledar- och utvecklingsavdelningen på StarTech. I detta sågs en ingång som skulle möjliggöra rikt material. Genom denna person fick vi sedan kontakt med programansvarig programmet. Programansvarig möjliggjorde vidare kontakten med cheferna som hade gått programmet. Personen skickade ut förfrågan till chefer som gått programmet och frågade om de ville delta i studien. En av personerna från konsultbolaget skickade namn till oss på chefer den faciliterat,

och denna lista vidarebefordrade vi till programansvarig som därigenom kunde ta kontakt med personerna. I detta avseendet är urvalet därmed också ett typ av snöbollsurval (Bryman & Bell, 2013).

Då programmet har utvecklats tillsammans med en extern partner fann vi det intressant att även få deras perspektiv på det. Följaktligen har två facilitatorer från det externa företaget intervjuats. I studien benämns detta företag med pseudonymen *Konsultbolaget* och facilitatorerna benämns "konsulter". De båda intervjupersonerna har arbetat med företaget vi studerar och dess ledarskapsprogram under flera år och den ena (VD:n för konsultbolaget) har även varit delaktig i att utveckla programmet. Dessa två personer fick vi kontakt med genom den seniora chefen på lärande och utvecklingsavdelningen. Även denna del av urvalet utgör vad Bryman & Bell (2013) beskriver som ett snöbollsurval.

Begränsningar

Under arbetet fick vi tidigt en bild av att vi inte hade mycket kontroll över urvalet, då det var upp till var och en av de tillfrågade om de ville vara med och i stor grad styrdes av våra kontaktpersoner på företaget. Detta uttryckte sig som en tidig risk i arbetsprocessen, eftersom osäkerheten om urvalet höll i sig under en längre period under arbetets gång. Vi anser dock att vi fått en god förståelse för hur dels StarTech beskriver programmet och dess syfte, men även hur de som faciliterar programmen ser på StarTech och programmets roll i företaget. Däremot anser vi att urvalet hade kunnat bestå av fler chefer som gått programmet för att få en djupare förståelse för deras upplevelser. Fyra chefer av så pass många som går programmet kan argumenteras för att inte vara representativt. I Bryman och Bell (2013), beskrivs däremot att urvalet bör vara av den storlek att det går att göra en djupgående analys av materialet. Med tanke på studiens omfattning i såväl tid som omfång, anser vi därför att fyra chefer tillsammans med de andra fyra deltagarna är tillräckligt.

Eftersom vi fick tillgång till chefer som deltagit i programmet genom programansvarig kan det innebära en bias. Vi menar att det kan finnas en risk i att den programansvariga endast frågade eller rekommenderade chefer som hen anser har en positiv upplevelse av programmet. Det i sin tur kan tänkas leda till skevheter i vårt material. Å andra sidan har StarTech uppgett sig vara intresserade av resultatet i vår studie då de själva känner att de vill få mer förståelse för chefers

upplevelse av det. Därav är det troligt att den programansvariga frågat ett brett spektrum av chefer och att de snarare är cheferna själva som har kunnat välja om de vill delta eller inte. Det kan däremot finnas en möjlighet att personer med starka känslor kring programmet har en större benägenhet att vilja delta i en intervju, medan personer som inte känner sig särskilt påverkade av det väljer att inte delta - en effekt som kan förstärkas med att samtliga chefer uppgavs vara väldigt upptagna under perioden som intervjuerna skedde.

3.3.2 Kultur- och ledarskapsdokument från StarTech

Utöver intervjuer har vi även haft tillgång till material i form av organisatoriska dokument. Dels har vi tagit del av StarTechs kulturdokument, där de själva menar att grundläggande värderingar, visioner och kultur beskrivs. I denna studie benämns dokumentet med pseudonymen *Organizational Beliefs Declaration* (OBD). Utöver det har vi även tilldelats ett ytterligare dokument, som ämnar att beskriva deras syn och tro på ledarskap hos chefer. I denna studie benämns dokumentet med pseudonymen *Leadership Beliefs Declaration* (LBD). Bryman och Bell (2013) poängterar att dokument av detta slag behöver analyseras med ett kritiskt perspektiv. Vi har förhållit oss till detta genom att använda dokumenten som jämförelse till intervjuerna, det vill säga att dokumenten har värderats i ljuset av andra. Det innebär att vi har kunnat analysera det som StarTech vill förmedla i sina dokument, i jämförelse med hur anställda pratar om samma fenomen.

3.4 Analysprocess

Rennstam och Wästerfors, (2011) belyser kvalitativ datas komplexitet i relation till kvantitativ data. Den insamlade datan består av flera hundra sidor material. Det kan resultera i vad Rennstam och Wästerfors (2011) beskriver som kaosproblemet, representationsproblemet samt auktoritetsproblemet. Vi har förhållit oss till detta genom att använda oss av deras föreslagna arbetsprocess som består av de tre stegen - sortering, reducering och argumentation (Rennstam & Wästerfors, 2011).

3.4.1 Sortering

Efter att de inspelade intervjuerna transkriberats började vi sortera det i olika kategorier. Kategoriseringen tog utgångspunkt i de två frågeställningarna. Det innebär att vi delade upp materialet utifrån empiri från de som utvecklar och faciliterar programmen och deltagande chefer. Materialet kategoriseras sedan tillsammans i olika teman. Med hjälp av denna metod och en redan teoretiskt informerad blick började vi se mönster i materialet (Rennstam & Wästerfors, 2011). Rennstam och Wästerfors (2011) poängterar även vikten av att läsa materialet flera gånger om, med försök att se materialet med nya vinklar och tankar. Vi har följt dessa råd, och genom självständig sortering från samtliga i gruppen är vår ambition att öka konfirmeringen och således trovärdigheten av arbetet (Lincoln & Guba, 1985).

3.4.2 Reducering

Reducering handlar om att *“skapa en god representation av materialet”* och inte enbart belysa det vi som forskare är intresserade av (Rennstam & Wästerfors, 2011, s.228). Vi har förhållit oss till detta genom att utesluta teman som vi inte anser vara applicerbara till vår forskningsfråga. Det innebär att material som vi ansett varit *“allmänt”* intressant inte tagits med i studien och istället gett utrymme till det som vi anser tillför svar på studiens frågor. Mer specifikt innebär detta att vi baserat på studiens dialogiska och kritiska utgångspunkter främst fokuserat på material som lyfter ledarskapsprogrammets andra funktioner än hur lärande och utveckling går till. På så vis har vi kunnat gå djupare i de kategorier vi tagit med, snarare än att röra något ämne på ytan. De kategorier som återstod efter reduceringen inkluderade hur de som utvecklar programmet beskriver dess funktion (som ett sätt att socialisera de anställda i företagets värderingar, som ett vaccin som skydd mot olika ledarskap, som ett sätt att stärka kulturen och som ett stöd för de deltagande cheferna att navigera i organisationen), hur cheferna upplever det (att bli investerad i, en känsla av gemenskap och en känsla av stöd) samt hur detta kan förstås som distraktion från styrning

3.4.3 Argumentation

Till sist har vi i studien försökt argumentera för de fynd som vi funnit i materialet. Dessa slutsatser ska vara självständiga med insamlat material i kombination med rådande teorier och studier (Rennstam & Wästerfors, 2011). Diskussioner under arbetet pågick som process både under och efter insamlandet av material, och fortsatte under sortering och reducering. Diskussioner innan och under analysprocessen gav dock inga slutsatser, utan var mer en aktiv diskurs som gav hjälp för framtida potentiella slutsatser. Detta var i enlighet med att studien är en abduktiv ansats, där arbetet mellan befintliga teorier och arbetets empiri konstant revideras (Alvesson & Kärreman, 2007). Argumentationen som skedde efter sortering och reducering gav enligt oss en bredare syn på det vi faktiskt studerar.

3.5 Kvalitetsbedömning & begränsningar

Begränsningar inom studiens genomförande är relevanta att ta upp för att verifiera nivån av trovärdigheten (Lincoln & Guba, 1985; 1994, citerad i Bryman & Bell, 2013). Under studiens gång har begränsningar uppfattats av oss eller handledare, samt två tillfällen där andra uppsatsskrivare kunnat granska arbetet. Allt som vi antagit som relevant har antecknats och varit i gruppens beaktning under arbetets gång. Begränsningarna för urvalet har tagits upp tidigare, och kommer således inte att tas upp här.

3.5.1 Närhet och distans

Studiens kvalitativa natur har bidragit med att vi automatiskt fått en viss närhet till deltagarna i studien (Bryman & Bell, 2013). Även om intervjuerna skett digitalt har vi upplevt en bra kontakt med framförallt de från lärande och utvecklingsavdelningen och konsultbolaget. Det har, från vårt perspektiv, varit en trevlig stämning som upprätthållits både i mailkonversationer men även under intervjuerna. Likväl som vi haft en positiv och nyfiken inställning till StarTech har vi fått uppfattningen att även de har varit intresserade av att prata med oss och om den studien vi gör. Vi känner därför att vi har haft en ömsesidig relation med några av deltagarna i studien. En anledning till detta kommer troligtvis från att en av oss i forskningsgruppen har en personlig relation till Senior Chef L&D. Både Konsult A och B har även arbetat nära Senior Chef L&D

under en längre tid och känner till den personliga relation, exempelvis genom att ha sett bilder på Facebook i anser att detta kanske kan vara problematiskt för tillförlitligheten i informationen, då intervjupersonerna kan ha påverkats av denna koppling i vilken information de valde att dela. Vi upplevde dock samtliga informanter som genuina i sina svar, på grund av en gemensam uppfattning från oss att de medverkande respekterade bakgrunden till själva intervjun, vilket var för forskning och nya lärdomar.

Vad gäller relationen med cheferna upplevde vi däremot inte samma närhet, även om vi såklart hade en viss kontakt med tanke på att medarbetare i deras företag hade parat ihop dem med oss. Vi ponerade då i vilken roll de pratar med oss, där vi ansåg att det finns skillnader om de pratar med oss som chefer, företrädare för StarTech eller som bekanta på grund av tidigare nämnd närhet. Slutsatsen blev att de talade med oss som chefer, med argumentet att intervjuerna var anonymiserade, vilket förhoppningsvis bidrar till trygghet i att inte behöva företräda StarTech.

3.5.2 Tolkningens roll i vår studie

Följaktligen vill vi belysa att denna undersökning är ett resultat av *ett* sätt att förstå ledarskapsprogramms funktioner i en organisation på. Det betyder att samma material kan av en annan forskare tolkas olikt vår. Till skillnad från en enkätundersökning där forskare tolkar siffror, tolkar vår studie människors uttalanden. En stor del av denna tolkning sker troligen dessutom per automatik, utan att vi egentligen är medvetna om hur vi ser på och sorterar materialet (Svensson, 2015). Det innebär att innan vi skrivit ner vår analys i text, har vi redan tolkat det och tilldelat det mening. Allt detta kan ses som en begränsning, när potentiell påverkan av författarnas subjektivitet tas i beaktning (Bryman & Bell, 2013). En till potentiell begränsning värd att ta upp är språk- och kulturskillnader, då några av intervjuerna skedde med människor som bor eller är uppvuxna i andra länder än Sverige. Således blev intervjuerna med dessa på engelska, vilket kan ha påverkat vår uppfattning eftersom svenska är vårt modersmål.

3.5.3 Äkthet

För att en studie ska kunna säkerställa kredibilitet till bästa möjliga mån finns det enligt Lincoln & Guba (1985; 1994; refererad i Bryman & Bell, 2013) en viktig hörnsten, vilket är äkthet.

Äktheten kan bedömas enligt fem kriterier som lyder; rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, samt om studien är katalytisk autentisk och taktisk autentisk. Bryman och Bell (2013) förklarar hur dessa kriterier är användbara speciellt för kvalitativa studier i att skapa trovärdighet, och därför anser vi dem relevanta för studien. Under processen av studien har vi varit medvetna om dessa kriterier, och implementerat dem under arbetet så gott vi kunnat.

Under intervjuernas gång var det viktigt för oss att ställa öppna frågor och låta de intervjuade få svara och säga sina tankar utan att bli ledda av oss. Detta kombinerat med att vi under analysprocessen transkriberat och lyssnat på intervjuerna ett flertal gånger anser vi skapa en rättvis bild för de intervjuades åsikter och uppfattningar. Potentiella hinder som partiskhet har därför till högsta grad försökt undvikas genom frihet till de intervjuade samt revidering av analys mellan varandra i arbetet, då alla har behövt analysera allt empiriskt material. Dessa åtgärder har också hjälpt med pedagogisk autenticitet, en till av kriterierna för att uppnå äkthet. Åtgärderna skapade en arbetssituation där vi prioriterade de intervjuades fria tolkning av ord och frågor, vilket gav oss en tydligare bild av hur de i StarTech upplevde situationer i sin vardag. Att vi också reviderade varandras analyser och tolkningar av intervjuerna förmådde oss att ifrågasätta eget subjektivt tolkande av analysen, och drev oss vidare i att skapa en bättre bild av vad empirin ger oss för lärdomar.

3.5.4 Övrigt att redovisa

Forskningsgruppen skrev innan intervjuerna på ett Non Disclosure Agreement (NDA) med företaget som innebär att vi inte får publicera eller sprida konfidentiell information om StarTech. Ingen information som har varit påtänkt att redovisas i arbetet har bedömts som konfidentiell och vi har inte censurerat någon information. Att vara noggrann med anonymiteten har dock präglat arbetet och vilka infallsvinklar vi har valt att belysa. Inför intervjuerna med de som ansvarar för ledarskapsprogrammet informerade vi dem även om att studien ska publiceras offentligt och att vi inte kan analysera material som är konfidentiellt då det inte kommer kunna publiceras.

Empiri & Analys

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för arbetets empiriska forskningsfrågor:

- *Hur beskriver de som utvecklar och faciliterar ledarskapsprogrammet dess funktion?*
- *Hur beskriver de deltagande cheferna sin upplevelse av ledarskapsprogrammet?*

De som utvecklar och genomför programmet lyfter hur det ämnar att etablera gemensamma värderingar i StarTech, för att skydda mot olikheter, stärka kulturen och hjälpa cheferna att navigera i en komplex kultur. Cheferna i sin tur beskriver programmet som något som gör att de känner sig investerade i och som en plats för gemenskap och stöd. Vi finner skillnader i hur de upplever programmet kontra hur funktionen av programmet beskrivs. Kapitlet avslutas därför med en analys av hur dessa skillnader kan förstås som styrning genom distraktion.

4.1 Programmets funktion enligt utvecklarna

Nedan redogör vi för hur de som utvecklar och faciliterar ledarskapsprogrammet uttrycker dess funktioner. Främst framkommer programmet som ett sätt att socialisera deltagarna i StarTechs värderingar, vilket motiveras med att detta skyddar organisationen från andra ledarskap, stärker kulturen och stödjer de anställda att lyckas som chefer i StarTech och dess komplexa organisation.

4.1.1 Att socialiseras i företagets värderingar

Under intervjuerna med de som utvecklar och faciliterar programmet framkom det att de ser ledarskapsprogrammets huvudsakliga syfte som att det ska få deltagarna att internalisera StarTechs bild över hur ledarskap är på företaget, så som det beskrivs i Leadership Beliefs Declaration (LBD). Programmet beskrivs som ett sätt att socialisera cheferna i StarTechs värderingar för att de senare i sitt arbete ska guidas av dessa och integrera det i sitt arbete.

Senior Chef för L&D beskriver målet med programmet enligt följande: *“Jag skulle beskriva vårt ledarprogram som huvudsakligen liksom fokus på att förstå och kunna relatera till vårt [LBD].*

Det vill säga hur man är en ledare här” (Senior Chef L&D). Att deltagarna ska förstå och ha en relation till LBD framhävs som viktigt, då detta beskrivs som *hur ledare är* på StarTech. Av citatet kan vi avläsa att det finns en fast bild i vad ledarskapet i organisationen är, det vill säga hur ledarskap beskrivs i LBD, och därmed en förväntan på att ledare i organisationen ska vara på detta vis. Syftet med programmet beskrivs vidare som ett sätt att göra cheferna som går programmet bekanta, genom förståelse och en relation till LBD, med vad ledarskapet i organisationen är. I detta kan vi vidare se att en bild av vad en ledare är på StarTech konstrueras med grund i LBD och att programmet ämnar att sprida denna bild.

Konsulterna beskriver hur detta lärande ska ske på en djupare nivå än att bara känna till dokumentet och bilden av ledarskap som beskrivs där i. *“So our real goals in the program is to make everyone live and breathe the LBD” (Konsult A).* Detta citat kan ses som ett uttryck av att målet med programmet är att deltagarna ska internalisera de värderingar som föreskrivs i kulturdokumentet. Att leva och andas LBD kan förstås som att målet är att det ska genomsyra deltagarna kontinuerligt, och därmed inte bara vara något som de har i bakhuvudet men inte använder sig av. Konsult A bygger vidare på detta resonemang *“I personally think that it is important that they are able to get it [LBD] in their bones in their body more. What do these concepts mean? So that it's an extension of them and when they go back into their delivery mode inside, when they're going back to their job, that they're able to express on behalf of StarTech in themselves in an authentic way, what these things mean” (Konsult A).* LBD ska genom programmet bli en del av deltagarnas ben och *“autentiska jag”*, en förlängning av dem själva, vilket enligt konsulten innebär att de å StarTechs vägnar har med sig betydelsen av LBD i sitt arbete, men också i sina egna jag. I citaten ovan uttrycks inledningsvis att LBD utgör de värderingar som de vill att en chef i StarTech ska ha, och att programmet i sin tur är ett sätt att få de deltagande cheferna att internalisera dessa. Programmet kan därmed beskrivas som ett sätt att socialisera deltagarna i LBD så att de styrs av de normer som StarTech vill att de ska ha, vilket i sin tur kan beskrivas som normativ styrning. I konsult A's andra citat ser vi också hur en vilja att LBD ska bli en del av deras *“autentiska jag”* uttrycks, vilket kan tolkas som en intention om att LBD ska vara något som deltagarna identifierar sig med.

Genom att värderingarna lärs ut till deltagarna i programmet beskrivs det också som något som du som chef inte längre ska märka, utan ska vara en så naturlig del av både systemet och sättet

som du som deltagare är *“It's [LBD] a little bit like the water, right? From a cultural standpoint, it's the water for the fish. Soon you don't really know that you're swimming in it because it's so much a part of the system and the ways in which you're being”*. (Konsult B). Det kan förstås som att målet är att de deltagande cheferna ska vara så influerade att de inte tänker på att de har LBD med sig. Det beskrivs också som en process som sker “soon”, visar på ett tidsperspektiv. Genom att gå på programmet internaliserar du med tiden värderingarna och det blir en del av sättet som du är, vilket återigen speglar ett intresse av att LBD ska vara en del av deltagarnas identitet. Det lyfts vidare som att det inte är regler, utan lösare än så, vad de vill se och inte regler som cheferna förväntas följa. *Is not prescriptive, it's like subscripitive, so it's like guardrails instead of guidelines, huh? What is that? It's like a beacon of this is what we would like to see instead of these are the rules you need to follow. So it's a it's a lot looser in some ways, and interpretable.”* (Konsult B). Detta resonemang kan ses i linje med hur normativ styrning fungerar, att inte kontrollera specifika beteenden eller sätta hårda regler utan snarare etablera normer och värderingar som guidar individen i sitt handlande.

Slutligen kan det således konstateras att de som designar och genomför programmen vill att deltagarna internaliserar StarTechs värderingar som de beskrivs i LBD. Det kan dämed förstås som att de lägger grunden för normativ styrning, i form av att de socialiserar cheferna i värderingarna i programmet. Huruvida detta faktiskt *är* normativ kontroll eller inte kan vi inte uttala oss om, då vi inte vet om cheferna faktiskt guidas i dessa värderingar i sin vardag eller inte, eller om det bara är intentionen. Vi ser även tecken på försök till att påverka individernas identitet, då konsulterna uttrycker en vilja att cheferna ska se LBD som en del av sina autentiska jag.

Att de deltagande cheferna genom programmet ska internalisera StarTechs värderingar fyller enligt de som utvecklar programmen två huvudsakliga funktioner 1) *Att skydda organisationen från andra typer av ledarskap*, 2) *Ett sätt att stärka kulturen* och 3) *Stöd att navigera i organisationen*. Dessa tre funktioner redogörs för nedan och kan sägas motivera och delvis stärka den normativa styrningen.

4.1.2 Ett vaccin som skydd mot olikheter

Den första anledningen till att det beskrivs som viktigt att socialisera cheferna i StarTechs värderingar beskrivs som att det är ett sätt att skydda organisationen från andra typer av ledarskap, vilket sägs behövas för att undvika olikheter och spretighet i StarTech. Denna funktion tydliggörs genom metaforen av ledarskapsprogrammet som ett "vaccin" och förklaras ha myntats av StarTechs HR-chef. Metaforen bygger på att ledarskapsprogrammet kan ses som en vaccination där dosen förmedlar en bild över hur ledarskapet på företaget ser ut: *"So say that like people would come from all over the world, and they have their own ideas of what leadership is. This [Ledarskapsprogrammet] was like a vaccination of "this is what leadership looks like at StarTech" (Konsult A).* Varför denna dos vaccin behövs beskrivs som att chefer kommer från världen över med olika idéer om ledarskap, vilket dosen vaccin, i form av socialiseringen med StarTechs värderingar kring ledarskap, skyddar mot. Om vaccinet i form av ledarskapsprogrammet skyddar mot olikheter, vem eller vad är det som ska skyddas? *"Folk kan göra olika saker eller ha liksom sina egna eller gamla värderingar i chefskapet och det kan bli ganska spretigt och det kanske inte alltid känns om att det är StarTech eller så kan upplevelsen bli otroligt olika beroende på vart du jobbar och vem du har. Och det kanske inte är det som som funkar hos oss, för vi har en väldigt stark kultur". (Programansvarig).* Ur citatet kan vi utläsa att värderingar som inte stämmer överens med LBD beskrivs som "egna eller gamla", i linje med hur Konsult A beskrev det. Vi ser även att dessa olikheter beskrivs riskera att påverka de anställda i StarTech på ett negativt sätt. Citatet visar vidare på en bild av att detta inte skulle fungera på StarTech som följd av den starka kulturen. Sammantaget kan dessa citat förstås 1) förstärka bilden från tidigare om att ledarskap enligt LBD är *sättet* som ledarskap ska göras på StarTech, då olikheter ses som något att undvika och vaccineras mot, och 2) Olikheter är skadligt för StarTechs anställda och fungerar inte med kulturen. Denna diskurs pekar vidare på ett starkt "vi", då de som utvecklar programmet etablerar att sättet att vara på är enligt LBD och andra typer av ledarskap är främmande och negativa.

4.1.3 Ett sätt att stärka kulturen

Kulturen tillmäts av StarTechs företrädare och konsulterna en viktig roll i organisationen och programmet beskrivs som ett sätt att påverka den. Under intervjuerna, främst med konsulterna, framgick det att de deltagande chefernas anammande av LBD menas ha en direkt påverkan på kulturen och genom att lära deltagarna att agera i linje med LBD kan denna bevaras och stärkas. *“I think it [that the employees have internalized the LBD concepts] has a direct impact on the culture. If I'm a manager and I'm able to now use language that resonates with the company, I'm able to interact on a daily basis that refers back to what the company stands for and that I believe in it as well. And that relates to everything I might do: Hiring, you know the onboarding process, the performance process, supporting people to have an enriching daily life in their work”* (Konsult B). I detta ser vi förutom en motivering till den normativa kontrollen också hur konsulten gör referens till en av formerna av identitetsreglering som Alvesson och Willmott (2002) nämner, nämligen att tillhandahålla cheferna med ett språk för att prata om arbetets mening. Genom LBD tillhandahålls cheferna med ett språk kring hur de ska prata och konceptualisera vad ledarskap innebär i StarTech, vilket lyfts som en form av identitetsreglering. Att cheferna tillhandahålls med ett visst språk och i längden pratar på ett visst sätt menar Konsult A har en direkt effekt på kulturen. Att endast ha LBD i sig gör ingen skillnad, men genom att införliva det genom programmet verkar konsulten anse att det har en effekt på kulturen: *So we use this metaphor of a broccoli, as a small piece of broccoli if you break it off looks like... A big broccoli, right? It's the zooming effect so we want to have these small interactions if we want this culture. This big beautiful LBD “hurrah hurrah”, if we want that, then we need to build interactions that actually replicate that. Otherwise, it's not going to work right?* (Konsult A). Genom dessa två citat kan vi förstå en stark tro på att kulturen går att påverka genom att influera hur cheferna agerar, och att ledarskapsprogrammet lyfts som ett sätt att influera detta.

Denna syn på kultur och den funktion som programmet fyller i att upprätthålla den enligt konsulterna kan kopplas tillbaka till programmets syfte med att få de anställda att internalisera StarTechs värderingar, vilket nu tar sig i uttryck i att det inte bara ska leva och andas dem utan även ska använda dem i sitt språk. Genom socialiseringen i LBD menar konsulterna att kulturen i

sin tur stärks - då cheferna kommer att ta med sig LBD ut i organisationen och genom varje interaktion bygga kulturen utefter dessa värderingar.

4.1.4 Stöd att navigera i organisationen

De som designar och utvecklar programmet talar vidare om programmets funktion och socialiseringen av värderingarna som ett *stöd* för de anställda för att hjälpa dem att lyckas i sin roll och navigera i organisationen. Programansvarig menar *“Att gå [Programmet], det är grunden för att klara av och lyckas som chef på StarTech” (Programansvarig)*. Det kan tolkas som att om man inte går programmet, och socialiseras i de värderingar som föreskrivs kommer man ha svårt att lyckas i organisationen. Denna bild stärks även av att organisationen, av såväl intervjupersoner som i StarTechs kulturdokument förmedlar en bild över organisationen som snabbriktig och komplex. Samtidigt stärker det bilden av att det finns *ett* specifikt sätt att vara chef på StarTech, då det är genom att anamma LBD som man får grunden att lyckas.

Intervjupersonerna och StarTechs kulturdokument OBD förmedlar en syn på sina anställda som autonoma och med agens att agera i sin egen roll. I OBD lyfts att StarTech ämnar ge sina anställda stöd och autonomi, att de ska känna att de kan agera utan konsensus och att det är bättre att köra på och be om ursäkt snarare än att be om lov. De tar samtidigt avstånd från byråkrati och förordar istället att de jobbar i en snabbriktig och komplex organisation där de anställdas kompetenser ska få spela stor roll. I samband med denna beskrivning lyfts också att cheferna kan uppleva svårigheter med att navigera i vad som beskrivs som en komplex och snabbriktig miljö *“Like this is a company autonomy so, so let's say you know one of you would come in and be like okey, you know you're you're autonomous and you're thinking oh Oh my God, I can't ask for help I have to do this on my own I'm the expert but I don't know a thing [laughing]” (Konsult B)*. Utöver att citatet ovan visar på rollen som autonomi spelar i företagskulturen lyfts det även att konsulterna har upplevt detta som något som de anställda kan uppleva som läskigt och vill ha stöd i. LBD och programmet formuleras som ett stöd i denna osäkerhet. *”Ja, men lite som ett vaccin, att man liksom får en en dos av liksom vad vi tror på och hur man som ledare kan navigera i den här kulturen” (Senior Chef L&D)*. Vaccinet tolkas denna gång som ett stöd eller hjälp för cheferna att navigera i kulturen, som ovan beskrivs som komplex. Programmet blir

därmed en hjälp och navigationsmedel så att cheferna får förutsättningar att klara av att verka i organisationen.

Utöver det direkta arbetet med att träna ledarna i att hantera StarTech och dess kultur så lyfter de som utvecklar och faciliterar programmet vidare att programmet också fyller en viktig funktion i att koppla ihop cheferna på StarTech och att de genom varandra kan få stöd. Under programmets gång arrangeras sociala aktiviteter och deltagarna förväntas hålla kontakten även efter den tre dagar långa "bootcampen" genom de efterkommande virtuella sessionerna, smågrupper för att checka upp på varandra samt genom digitala lunchträffar. Båda företrädare för StarTechs lärande och utvecklingsavdelning och konsulter beskriver nätverkandet som viktigt för cheferna: *"(...)vi vill ju ändå att de ska bygga en liksom en stark grupp, ett starkt nätverk så att även efter utbildningen och om dem har problem, att de har liksom det chefsnätverket och att de kan stötta varandra som också är utanför sin vanliga lilla klick eller liksom inom sitt egna område."* (Programansvarig). I citatet lyfter programansvarig nätverksaspekten som något som hen gärna vill se eftersom detta innebär att cheferna kan få mer stöd från flera delar av verksamheten. Konsult A redogör för att cheferna verkar uppskatta att få träffa andra då de på så sätt känner sig mindre ensamma i sin roll. *"(...) They're like, "Oh my God, I didn't realize I'm not alone here!"* (Konsult A).

Frågan är hur nätverkandet bidrar till programmets funktion i organisationen, utöver att det innebär att deltagarna känner sig stöttade. Det som lyfts tidigare av de som tar fram programmet rör att cheferna känner sig mindre ensamma i sin roll och syftet är att de ska få stöttning av andra delar i organisationen. Ur ett kulturellt perspektiv skulle detta också kunna tolkas som ett sätt att bygga eller stärka kulturen, baserat på hur intervjupersonerna tidigare har beskrivit sin syn på kultur. Utifrån broccolimetforen ovan så verkar konsulten ha en uppfattning om kultur som något som skapas i interaktionerna mellan personer varje dag. Genom att först vaccinera dem med en dos av StarTechs syn på ledarskap, med målet att de ska prata samma språk och ha LBD i benmärgen kan det tänkas att man genom ledarskapsprogrammet skapar ett nätverk av folk med liknande tankar, vilka i sina vidare interaktioner med varandra kommer att fortsätta stärkas i det gemensamma språket, och potentiellt sprida det vidare utanför gruppen i sina interaktioner med personer som inte har gått programmet. Därmed blir även sammankopplingen av deltagare en

aspekt av programmets beskrivna kulturbyggande funktion och kan fungera som ett förlängt forum för normativ styrning.

4.1.5 Sammanfattning och analys

Vi kan av intervjuerna med de som utvecklar ledarskapsprogrammet se att dess huvudsakliga syfte är att socialisera cheferna i LBD och därmed lära dem de värderingar som ligger till grund för hur ledarskapet på StarTech, enligt LBD, ska se ut. Detta motiveras med att det är skadligt för organisationen och dess anställda om ledarskapet är allt för annorlunda, och att programmet därigenom kan fungera som ett slags "vaccin" mot olikheter. Vidare ser utvecklarna av programmet det som ett sätt att stärka företagskulturen och att hjälpa cheferna att navigera i vad som beskrivs som en komplex organisation. Genom programmets funktioner kan vi se hur det kan användas för att konstruera en bild över vad ledarskapet i organisationen ska vara och fylla en normerande roll, vilken kan förstås som försök till normativ styrning. Samtidigt beskrivs programmet av de som utvecklar och faciliterar det även som ett stöd för deltagarna, dels i att det är vad som krävs för att bli en lyckad chef och kunna navigera i organisationen, samtidigt som de kan hitta andra i liknande situationer.

4.2 Deltagares syn på och upplevelse av programmet

Ovan har vi redogjort för hur de som utvecklar och faciliterar ledarskapsprogrammet beskriver dess funktion. I detta avsnitt ämnar vi att förklara för hur chefer som deltagit i programmet beskriver och upplever detta. Cheferna som har deltagit i programmet verkar uppleva sig investerade i och ser programmet som en gemenskap och ett stöd de är i behov av snarare än kontrollerade.

4.2.1 Att bli investerad i

Samtliga deltagande chefer beskriver programmet i positiva ordalag, vilket även verkar vara den generella känslan över deras inställning till StarTech. De upplever att StarTech tar hand om sina anställda och att de är en central del av verksamheten: *"I think it's just StarTech is a company they very much like put their employees first and I think that their business decisions uhm, like*

*revolve around the employees being like the center of business” (Deltagare B). Programmet i sig verkar bekräfta känslan av att personalen är viktig. Genom att åka iväg i tre dagar från vardagen känner en av cheferna sig bekräftad och investerad i: *Upplevde [det] som kul och privilegierat att få att få liksom lämna vardagens lugn, sätta av tid i kalendern och åkte ut dit och StarTech visade att man liksom brydde sig och investerade i oss ledare och fick också ett nätverk med de andra” (Deltagare C). Det kan förstås som att chefen genom att få gå programmet känner sig sedd och bekräftad av StarTech, chefen upplever sig investerad i och att programmet även gav ett nätverk med andra chefer.**

4.2.2 Känsla av gemenskap med andra chefer

Vidare beskriver cheferna en stark känsla av gemenskap med andra chefer som mynnar ut från programmet. Deltagare D beskriver hur programmet blir en möjlighet att träffa andra och att detta skapar en oslagbar känsla *“Man går där med tjugo trettio fyrtio pers och på två dagar, så skapar man en känsla som är oslagbar. Det är vad som man händer på bra ledarledda utbildningar eller på ett bra kollo och det är säkert alla haft känslan så. Men sen, så vilka är de här människorna att liksom en vecka senare så så är man bästis och jag tror att eller jag, jag säger att jag, jag vet det där är en viktig känsla för vilket team som helst.” (Deltagare D).* Chefen bekräftar att programmet är “bra” i form av utbildningen, men även ett “bra kollo”, det vill säga ett tillfälle där det får träffa andra chefer och umgås med varandra. Denna gemenskap verkar även bekräftas i att programmet blir en trygg plats, där de kan dela med sig av sina utmaningar och lära av varandra: *“I think like I said, it's no you, you don't usually get this type of training, so I think it's really valuable not only for the training, but like to be with other managers who are also new, because I think that I found the most valuable is like other people who are in the same situation who have the same challenges, have the same fears, dilemmas like it's kind of it puts you into this really safe space where you can talk about you know things that you found challenging, conversations that have been difficult to have with your employees. And I think sometimes as a manager you don't have that you don't have that like group of people that you can share and what have you, because you can't do that with your team” (Deltagare B).* Den ensamhet som deltagare B belyser ibland kan upplevas i chefsrollen verkar under dessa tre dagar försvinna och chefen känner en samhörighet med gruppen. Genom programmet kan de dessutom

bygga nätverk som de kan använda sig av även efter utbildningen: *“Jag var och fikade med någon som var i stan förra veckan som också var från ledarskapsprogrammet som, vi har ingenting med att göra våra varandra i det dagliga. Men nu har vi liksom suttit ner och delat med oss lite om, såhär har jag gjort med mitt team, så det är supervärdefullt. Det är verkligen någonting som en gåva som fortsätter ge”* (Deltagare A). Ur detta perspektiv verkar programmet inte enbart vara något som uppskattats under de tre dagarna, utan präglar även deras tid framöver genom möjligheter att knyta kontakt med andra chefer.

Sammanfattningsvis ser vi hur cheferna uppskattar programmet och beskriver en gemenskap med de andra cheferna i programmet. Detta stöd finner de även genom att träffa andra chefer som de får dela med sig av erfarenheter och lära från varandra. Framförallt ser vi hur cheferna pratar i termer av “vi som chefer” och beskriver StarTech i termer av “de”. *“StarTech sätter oss anställda först”, “StarTech investerar i oss”, “StarTech bryr sig om oss”*. Det gör med andra ord en skillnad i vi och de, där “de” är StarTech. Eftersom de belyser programmet och StarTech med så positiva ord, ser vi att de finner tacksamhet gentemot StarTech, och det kan förstås som att de ser upp till företaget och uppskattar att vara en av alla som arbetar där. Vi ser hur de deltagande cheferna upplever hur programmet blir en plats där cheferna blir ett “vi”. De får umgås, lära känna andra och utbyta kunskaper med varandra, något det menar håller i sig även efter utbildningen. Av detta kan det förstås som att StarTech skapar ett community för chefer, där de blir lärda på samma sätt och utsätts för samma sak, vilket verkar av chefernas uttalanden bidra till en samhörighet dem emellan, snarare än en gemenskap med hela StarTech.

4.2.3 Känsla av stöd snarare än styrning

Till skillnad från hur ledning- och utvecklingsavdelningen samt konsulterna pratar i termer av att programmets främsta funktion är att internalisera cheferna i StarTechs värderingar, verkar cheferna uppleva programmets funktion som ett stöd. Även deras syn på LBD verkar skilja sig åt. Medan ledning- och utvecklingsavdelningen samt faciliteterna pratar i termer av att dessa värderingar är något de ska leva och andas, belyser cheferna hur de snarare ser det ett hjälpmedel: *“You don't have, like training courses, there's no LBD of like how you should manage people. And obviously everyone manages differently. So I think the LBD is kind of that thing that is like putting you in the right direction, but everyone has their own intricacies.”*

(*Deltagare B*). Hen belyser hur alla chefer är olika och därför leder på sitt sätt, vilket tyder på att hen inte känner sig särskilt styrd av LBD, eller som att det utgör en specifik chefsroll eller något som ska bli en del av hen själv, snarare verkar hen se det som ett verktyg, som puttar en i rätt riktning. Å andra sidan, trots att hen bekräftar att alla chefer är olika, verkar hen uppleva att ett det finns ett viss ramverk som de ska befinna sig i: *“Everyone's got their own personality and I think It's putting yourself, you know into that but with these guidelines”* (*Deltagare B*). Det kan förstås som att cheferna känner sig fria till viss del, men behöver hålla sig inom ett visst ramverk, nämligen inom LBD. Av detta kan vi konstatera att cheferna själva verkar vara medvetna om att det finns en bild av hur man som chef ska vara på StarTech, men att de upplever det fritt för hur de vill verka inom det och de fortfarande känner att de kan vara sig själva i sitt ledarskap.

En av cheferna belyser med positiva ordalag hur programmet formar en som ledare, genom att plocka fram de “bra” sidorna av en, och kombinerar detta med hur StarTech vill att man ska vara. Detta lyfts i positiva ordalag som något snyggt och otroligt: *“Hur ska jag förklara det... så att om du du kommer in med din färg så att du så här gul grön röd, blå lila, rosa och nu pratar jag inte Nej, [inte] den där jävla boken utan din personliga färg och sen så har jag StarTechs gult¹ och så kommer det en cirkel så här så bildas det nyfärgat här. Det blir inte gult utan det blir kombinerad färg. Det är gula, liksom så att du du tar med dig in och att du förstår vilka bitar av dig passar in här, vilken, vilka delar av dig får du vara och välkommen tack vare och förmodligen fick jobb tack vare att du hade så liksom en snygg synergieffekt.”* (*Deltagare D*). Med hjälp av programmet menar alltså chefen att hen får en förståelse för vem hen ska vara, och vilka sidor hen ska ta fram för att passa in. Det verkar däremot inte vara något som upplevs jobbigt eller begränsande, snarare tvärtom som något snyggt.

Sammanfattningsvis verkar cheferna som har gått programmet bekräfta en frihetsdimension i deras ledarskap, som inte pekar på att de upplever sig särskilt styrda eller kontrollerade i sin roll. Vi ser hur det finns en medvetenhet bland cheferna om att de upplever sig vara fria men inom en viss ram. Däremot är detta något de pratar om i positiva ordalag, där exempelvis LBD uttrycks i termer av verktyg och som ett stöd snarare än som ett begränsande ramverk. En vidare kontrast

¹ Observera att färgen är ändrad av anonymitetskäl

kan också göras med att de inte beskriver det som en del av sig själva, utan snarare som något vägledande externt. Det kan förstås som mer en del av en chefsroll än en del av en själv.

4.2.4 Sammanfattning

Genom intervjuer med chefer som har gått programmet har vi funnit att de upplever programmet som något positivt som fyller en stödande funktion för dem. Vi ser hur programmet upplevs bidra till en gemenskap cheferna emellan och att de har en tacksamhet gentemot StarTech för att de får möjlighet att delta i ledarskapsprogrammet. Självaste LBD upplevs som ett verktyg de själva kan välja att relatera till, även om det verkar finnas en medvetenhet om att det finns där som ett ramverk de inte ska gå bortom. Vi ser ingen närvaro av motstånd gentemot programmet, istället beskrivs det med uttryck som ett kollo där det får träffa kollegor och ett stöd de anser de behöver.

Vi ser en skillnad i hur ledar- och utvecklingsavdelningen samt konsulterna förklarar programmets funktion, kontra hur cheferna upplever det. Medan ena sidan belyser vikten av att samtliga chefer är i linje med StarTechs värderingar, samt lever och andas dessa, ser vi hur den andra sidan upplever en frihetskänsla och att värderingarna är ett stöd snarare än något de är styrda efter. Varför denna skillnad uppstår ämnar vi att analysera i kommande avsnitt.

4.3 Distraction från styrning

I tidigare avsnitt har vi belyst hur de som utvecklar programmet ser det som ett sätt att socialisera deltagarna i StarTechs värderingar och deras bild över hur en ledare på StarTech ska vara. Deltagarna i programmet verkar dock främst uppfatta programmet som ett stöd, snarare än något som begränsar dem i deras roller. I följande avsnitt analyserar vi hur vi kan förstå hur programmet kan fungera som en distraction för den kontroll av chefernas värderingar som är ämnad genom att istället framställas och uppfattas som stöd. Vi kan se hur denna kontroll kommer till plats genom att 1) StarTech pratar i termer av att organisationen är svårnavigerad, vilket kräver stöd, 2) Cheferna känner en känsla av utvaldhet och 3) Ledarskapsprogrammet framställs som lösningen på problemet

4.3.1. Skapa en bild av en svårnavigerad organisation

StarTech presenteras som en komplex och kaotisk organisation med hjälp av uttryck som *“controlled chaos is the norm”*. Chefer vi intervjuat betonar vidare hur StarTech är “något annat” än vad de är vana vid från tidigare arbetsplatser. Även företrädarna för lärande och utvecklingsavdelningen och konsulterna pratar i termer av hur detta företag är något speciellt, med en unik företagskultur som kräver navigation för att kunna hantera. Dessa uttryck finner vi i deras kulturdokument som kommuniceras externt såväl som internt. Ur ett teoretiskt perspektiv kan det förstås som att StarTech försöker skapa en kontext som inbegriper normen om hur det är att jobba här, vilket i sin tur kan tänkas påverka hur cheferna ser på sin roll i StarTech. Genom att säga att kontrollerat kaos är normen i StarTech, kan det förstås som att chefer och andra anställda finner sig i det och därför agerar därefter. Framförallt kan det förstås som att StarTech skapar ett narrativ om att StarTech är så pass komplext vilket gör att cheferna själva känner att de behöver stöd.

Detta kan vidare ses i att cheferna löpande beskriver ett behov av stöd och en tacksamhet gentemot organisationen över att få gå programmet. *“(…) Jag kanske är extra tacksam för att jag är på ett företag där det finns lite mer stöd nu för det är väl någonting som man, jag tror att kanske många chefer som inte får den möjligheten känner att ah det finns mer här, men jag kan inte dra i att hitta all den här informationen själv. Jag behöver lite stöd och hjälp och paketera saker. Så ja jag kanske är lite extra tacksam eftersom jag inte har fått så mycket innan.” (Deltagare A)*. Vi ser vidare att cheferna i och med detta håller med om ett behov av riktning bland de anställda. Likt hur de från ledning- och utvecklingsavdelningen samt konsulterna pratar verkar det finnas ett behov bland cheferna om en “gemensam riktning” och att detta är något programmet bidrar med att ge: *”Så att när vi pratar LBD, så det här är ett jättebra sätt att lära ut det tidigt, innan det hinner skada någon därför att du kommer in och tror att du ska göra som du gjorde, på Klarna eller var innan. Liksom Amazon. Vi behöver ha samma riktning på våra interventioner och de som inte går den här... Ja, de har ju inte, det tar ganska lång tid att komma in i StarTechkulturen och de har en roller där de liksom rollmodell är med sitt beteende och sina val av ord” (Deltagare D)*.

I deltagare D's citat kan vi förstå det som att chefen ser ett stort värde i att sprida StarTechs värderingar på det sätt som görs i ledarskapsprogrammet. Lägga märke till hur hen har anammat språket om att internaliseras i värderingarna innan det "hinner skada någon", vilket kan liknas med hur lärande och utvecklingsavdelningen pratat om programmet som ett vaccin för att skydda mot olika. Vidare uppvisar cheferna en känsla av tacksamhet och utvaldhet av att få gå programmet. Slutligen lyfts programmet också som något genomtänkt och olik från andra företag: *"Obviously people do it differently in different companies. Yeah, especially at StarTech. You know they have a really well thought through kind of like leadership programme... which is like the way of managing people which aligns to like the values of the company and and that piece."* - Deltagare B. De chefer som varit anställda på andra företag tidigare menar att detta är något annat och mer genomtänkt, något som passar väl in med organisationen. Vi kan se hur cheferna som gått programmet har accepterat och anammat liknande berättelser kring varför ledarskapsprogrammet behövs som de som utvecklar och leder programmen.

4.3.2 Framställa ledarskap enligt LBD

I 4.1.1 etablerades att programmet har som syfte att socialisera de deltagande cheferna i LBD och få dem att andas och leva värderingarna som StarTech framhäver som hur ledarskap ser ut i organisationen. Detta görs genom att LBD används för att sätta de förmågor och teorier de lär ut i kontext: *"[...] and it's the, the frame LBD, the lens by which we bring people into the skill sets that we teach them, And that we practice"*. (Konsult B). Denna praktik sker dels genom att fungera som ramen för de teorier kring teamutveckling och ledarskap som lärs ut, men också i form av olika former av övningar som spelas in för att cheferna ska kunna gå tillbaka och se om de gör på önskat sätt: *"So we put films like recordings to it. And then they're asked to watch the video and then they can make their own assessment. Was that listening or was that coaching?"* (Konsult A). Även om konsulten beskriver att cheferna själva avgör om det var "rätt" sätt att föra ett coachsamtal eller löneförhandling kan man tänka sig att cheferna rör sig inom en viss ram för vad som är rätt eller fel, nämligen inom ramen för LBD, eftersom det är denna de ska lära sig och utgå från. När ledarna därmed lär sig om ledarskapsförmågor får de även med sig StarTechs bild av vad ledarskap ska vara där. Detta kan förstås som Alvesson och Willmott (2002), som ett

försök till identitetsreglering genom att sätta en kontext, och kontrollera hur bilden av ledarskap skapas och därigenom koppla ihop chefernas bild av ledarskap med LBD.

4.3.3 Styrning genom distraktion

StarTech, enligt beskrivningarna från lärande och utvecklingsavdelningen, framställs som komplext och svårnavigerat vilket kan skapa en känsla av behov av stöd. Tillsammans med att cheferna känner sig utvalda och i behov av stöd kan de tänkas vara öppna för att lära sig och gå på programmet. I programmet presenteras stödet, i form av verktyg och värderingar inramat av LBD, med syfte att styra deltagarnas värderingar och få dem att internalisera StarTechs bild av vad ledarskap är. Detta upplevs dock inte som reglering av cheferna, som snarare belyser programmet och LBD som en vägledning i deras arbete. Anledningen till detta kan ses som försök till styrning genom distraktion, där programmet och bilden av att det behövs som hjälp till navigation kan fungera som distraktion från att det samtidigt ämnar att reglera chefernas bild av vad ledarskap är.

4.4 Sammanfattning

Slutligen, för att besvara forskningsfrågorna: 1) *Hur beskriver de som utvecklar och faciliterar ledarskapsprogrammet dess funktion?*, och 2) *Hur beskriver de deltagande cheferna sin upplevelse av ledarskapsprogrammet?* kan vi se att utvecklare och konsulter beskriver programmet som en funktion att styra cheferna till ett gemensamt tankesätt, vilket kan förstås som normativ styrning, där deltagarna socialiseras i värderingar som StarTech bedömer vara vad ledarskap ska vara i organisationen. Detta motiveras med att en gemensam bild av ledarskap fungerar som ett vaccin som skyddar organisationen, stärker kulturen och hjälper cheferna att navigera i en komplex organisation genom stöd och nätverk. En skarp bild av vad ledarskap är i organisationen och försök till styrning upplevs dock inte av deltagarna, som snarare lyfter en känsla av att bli investerad i, känsla av gemenskap och stöd. Diskrepansen mellan att programmet å ena sidan ska etablera gemensamma värderingar och socialisera cheferna till ett visst sätt att vara och att cheferna å andra sidan upplever programmet och LBD som ett stöd snarare än styrning anser vi kan förstås genom styrning genom distraktion. Detta då en verklighet

som komplex och svårhanterlig byggs upp, vilket skapar ett behov av stöd. Stödet i sin tur kommer i form av ledarskapsprogrammet som präglas av en specifik bild av vad ledarskap är.

Diskussion

I detta kapitel kommer resultaten från empirin att diskuteras och lyftas utifrån tidigare forskning och teorier som presenterats i teoriavsnittet. Kapitlet inleds med en diskussion kring hur försök till normativ styrning genom identitetsreglering tar sig uttryck i ledarskapsprogrammet och därefter nyanseras styrning genom distraktion baserat på det som har presenterats i empirin.

5.1 Normativ styrning genom identitetsreglering

Genom intervjuer med de som designar och faciliterar programmet framgår det att programmet ämnar att etablera gemensamma värderingar bland cheferna med syfte att chefer ska vara på StarTechs sätt. En bild över vad ledarskap är i organisationen konstrueras med utgångspunkt i LBD och bildar bakgrunden till hur cheferna tränas i ledarskap under programmets gång. Samtidigt lyfts en bild av att det får negativa konsekvenser för organisationen såväl som för individen om bilden av ledarskap enligt LBD inte anammas, genom att det riskerar att bli ett spretigt ledarskap och chefen inte får ett ledarskap som "lyckas" i StarTech. Vi ser hur det finns en ambition bland dessa att samtliga deltagande chefer ska leda efter *samma* värderingar och att det därmed finns en tydlig ram för vem du kan vara och inte vara. Ledarskapsprogrammet kan därför förstås vara en plats där deltagarna ämnas socialiseras i StarTechs normer vilket även kan förstås i termer av försök till normativ styrning.

Dessa värderingar framställs däremot inte enbart som något de deltagande cheferna *kan* använda sig av, istället beskrivs det som att det på kort tid ska bli en del av deras "autentiska jag", samt något det ska "leva och andas" efter. Ur ett teoretiskt perspektiv kan det förstås som att StarTech tillsammans med konsulterna har en tro och vilja om att detta blir en del av chefers identitetsarbete, det vill säga att det påverkar hur chefer identifierar sig såväl inom som utanför organisationen. Huruvida de deltagande cheferna gör det eller inte kan vi i denna studie inte uttala oss om. Vi kan däremot se hur ledarskapsprogrammet framställs som ett verktyg för att försöka påverka deltagarnas identiteter som ledare, för att koppla samman dem med LBD, vilket gör att vi kan se hur kontroll genom försök till identitetsreglering kan ta sig i uttryck.

Identitetsreglering lyfts av Alvesson och Willmott (2002) som något som sker bland annat genom att etablera ett språk för att prata om arbetets mening, vilket vi kan se i denna studie i hur LBD används för att definiera vad ledarskap i organisationen ska vara. Vidare kan vi se ett narrativ från de som utvecklar programmet där andra typer av ledarskap framställs som något negativt att skyddas mot. Förutsatt att deltagarna själva identifierar sig med organisationen och anser det den gör som positivt kan det tänkas att de genom dessa typer av berättelser starkare känner tillhörighet med det ledarskap som beskrivs i LBD, vilket framställs som det rätta och det som fungerar samt önskas i organisationen. Detta stärker den tidigare litteraturen kring hur ledarskapsprogram kan användas som en del av försök till identitetsreglering, där målet är att deltagarna ska anamma och socialiseras i en viss bild av vad en ledare är.

Motiveringarna till varför deltagarna bör socialiseras i LBD, att det fungerar som ett vaccin mot olika ledarskap, ett sätt att stärka kulturen och som ett sätt att hjälpa de anställda att navigera i företagets kultur kan vidare tolkas i form av identitetsreglering, detta som ett sätt att definiera kontexten som StarTech arbetar i, enligt Alvesson och Willmott (2002), vilket kan tänkas skapa en känsla av att cheferna behöver gå programmet för att klara av att navigera i organisationen och för att skydda en organisation de känner sig lojala mot.

I relation till detta verkar deltagarna själva inte belysa att de är särskilt styrda i sätt att leda, trots att de är medvetna om att de är fria inom en viss ram. Detta verkar däremot inte upplevas som något begränsande, värderingarna uppfattas som verktyg de *kan* använda och de är tacksamma för det stöd som de menar programmet och StarTech ger dem. Vi ser hur den kontrollerande funktion som ledarskapsprogrammet beskrivs ha i att socialisera chefer i StarTechs normer och värderingar, snarare upplevs som stödjande bland cheferna. Detta kan diskuteras som att försöken till identitetsreglering inte nödvändigtvis lett till identitetsarbete i bemärkelsen att cheferna ser LBD som en del av hur de är som ledare, vilket beskrivs vara målet med programmet, utan snarare som ett stöd i deras roll som ledare på StarTech.

Vidare ser vi även hur cheferna själva upplever en känsla av samhörighet med andra chefer genom att delta i programmet. Det blir tydligt att de genom att gå programmet identifierar sig med andra chefer och känner en samhörighet med dem. Vi har lagt märke till att de pratat om sig själva som "vi chefer" och benämner StarTech som ett "de". Ur ett teoretiskt perspektiv kan det

förstås som vad Alvesson & Willmott (2002) beskriver som ett av de sätt ett företag kan försöka styra hur anställda identifierar sig, nämligen genom att skapa ett "community" där man känner sig som en del av något. Enligt Alvesson & Willmott (2002) är däremot målet att påverka anställdas identitetsarbete så att de identifierar sig i linje med StarTech. Här verkar det däremot som att cheferna identifierar sig med varandra snarare än med StarTech, med tanke på att de benämner StarTech som ett "de" och inte något de nödvändigtvis är en del av. Istället är de en del av samhörigheten med alla andra chefer. Identifieringen med andra chefer snarare än med bolaget främst kan dock fortfarande tänkas fungera i linje med identitetsregleringen som normativ styrning. Tidigare har vi etablerat att det genom programmet försöks etableras en bild av vad ledarskap är i organisationen, vilket även definierar chefsrollen. I den mån som deltagarna identifierar sig som chefer och med den bild av vad chefskap på StarTech innebär kan även gruppillhörigheten ses som en del av identitetsregleringen, nu riktad mot en grupp snarare än individer.

Sammantaget kan vi se att i jämförelse med tidigare litteratur, där fokus har legat på hur individer som går programmen utför identitetsarbete i samband med ledarskapsprogram och identifierar sig med ledarrollen, har detta arbete snarare belyst hur försök till normativ styrning och identitetsreglering kan ta sig uttryck. Detta genom att konstruera en bild över vad ledarskap i organisationen ska vara och etablera denna bild genom ett ledarskapsprogram där deltagarna ges ett språk och känsla av "vi". Styrningen upplevs dock inte som styrning av deltagarna, utan snarare som "stöd", vilket kommer att diskuteras vidare i nästa avsnitt.

5.2 Styrning genom distraktion

Under arbetets gång kunde vi även se att styrningen, det vill säga, att deltagarna förväntas vara på ett visst sätt, inte verkar upplevas som kontrollerande av deltagarna. Istället beskriver de en tacksamhet över att lära sig och få verktyg och stöd. Vi lyfter detta som en form av styrning genom distraktion.

Styrning genom distraktion har tidigare lyfts av Fleming och Sturdy (2011) som att genom att etablera diskurser om att "vara dig själv" och "ha roligt" så göms andra former av kontroll på StarTech. I Fleming och Sturdys fall studeras en hårt kontrollerad arbetsplats på ett callcenter.

Detta arbete lyfter en annan nyans av styrning genom distraktion genom att lyfta hur det istället kan ses som "stöd", och därmed dölja andra former av kontroll - i detta fall försök till identitetsreglering och normativ styrning. I detta fall handlar diskurserna på StarTech inte om att vara sig själv, istället byggs en bild av en komplex och svårnavigerad organisation upp där ett behov av stöd för att kunna navigera den framställs. Genom att ledarskapsprogrammet erbjuder stöd löses "problemet" och samtidigt socialiseras de anställda i den bild av vad ledarskap är som har beskrivits ovan.

Den form av kontroll som distraheras från blir i detta fall den normativa styrningen, där StarTech försöker etablera och få cheferna som går programmet att anamma en särskild bild av vad ledarskap ska vara och agera därefter. Det kan även tänkas att kontrollen genom distraktion som stöd möjliggörs av den identitetsreglering som nämnts ovan. De tre huvudsakliga sätten att prata om varför ledarskapsprogrammet behövs, som ett vaccin (skydd) mot olika ledarskap, ett sätt att stärka kulturen och som ett sätt att hjälpa de anställda i StarTech kan som tidigare nämnt agera som ett verktyg i identitetsreglering, nämligen att definiera kontexten, vilket kan tänkas skapa en känsla av att cheferna behöver gå programmet för att klara av att navigera i organisationen och för att skydda en organisation samt kultur de känner sig lojala mot. I detta ser vi därmed att det kan finnas ett samband mellan distraktionen och försök till att få de anställda att identifiera sig med organisationen. Studien bidrar därmed med ett nytt perspektiv på hur kontroll genom distraktion kan ta sig uttryck, i form av "stöd" och som en distraktion från normativ styrning.

Slutsats

I detta kapitel presenteras arbetets slutsats tillsammans med praktiska och teoretiska implikationer såväl som begränsningar och förslag på framtida forskning.

Genom att studera hur ett ledarskapsprogramms funktion beskrivs av de som utvecklar det och hur ett urval av chefer som har gått det uppfattar det har vi i detta arbete påvisat hur ledarutvecklingsinsatser kan vara ett verktyg i normativ styrning av en organisation. Detta bidrar till forskningen om ledarutveckling genom att påvisa andra sidor av ledarskapsutveckling än de rent funktionalistiska och visar att utbildningsinsatser som ledarskapsprogram också kan förstås som styrmedel. Detta ställer sig bakom en bild som till viss del redan har beskrivits i kritisk litteratur, där det har lyfts hur deltagare i program anammar ledaridentiteter i organisationens intressen. Det bidrar även till bilden bland den dialogiska litteraturen där programmet kan ses som både styrande såväl som stödjande samtidigt.

Denna studie bidrar vidare med en bild över hur de som utvecklar programmen beskriver dess funktion och visar att det kan ses som en del i ett arbete med att linjera organisationen. Detta genom att skydda organisationen från andra typer av ledarskap och stärka kulturen samt att de aktivt försöker forma en bild av vad ledarskap ska vara i organisationen. I studien påvisas även att den styrande funktionen som beskrivs av de som utvecklar programmet snarare upplevs som stöd bland de deltagande cheferna, vilket ger upphov till en djupare förståelse för hur styrning genom distraktion kan ta sig uttryck. Studien breddar begreppet att även inbegripa att distraktionen kan ske genom att konstruera en bild av en svårnavigerad organisation och erbjuda stöd, och att genom stödet etablera en specifik bild över vad ledarskap ska vara. På så sätt kopplar vi även ihop normativ styrning i form av identitetsreglering med styrning genom distraktion.

6.1 Praktiska och teoretiska implikationer

Den praktiska relevansen av studien är att den ger insikter om hur ledarskapsprogram kan ha andra funktioner än enbart lärande och utveckling. I detta fall förstås ledarskapsprogram istället

bidra till nya insikter om hur styrning kan komma till uttryck i organisationer. Denna insikt kan vara till nytta för såväl de som utvecklar ledarskapsprogram, genom att det ger en insikt om programs potentiellt normerande effekt, och för de som går dem, i att programmen inte nödvändigtvis är neutrala utan också kan sprida en särskild bild över vad ledarskap ska vara. Vidare bidrar studien till det underrepresenterade kritiska och dialogiska perspektivet inom ledarskapsutvecklingsfältet och ställer sig bakom tidigare litteratur om hur ledarskapsprogram kan ha en identitetsreglerande funktion. Denna gång genom att belysa hur de som utformar programmen beskriver dess roll, snarare än genom att undersöka hur identitetsarbetet ser ut hos de som gått dem, vilket har varit fokus i tidigare studier. Studien ger även ett teoretiskt bidrag i form av en bredare förståelse för hur styrning genom distraktion kan ta sig uttryck genom att formuleras som "stöd" och kopplas ihop med försök till identitetsreglering. Detta utökar fältet kring styrning genom distraktion och visar hur det kan ta sig uttryck även i organisationer utan hård kontroll, utan även fungera som ett sätt att distrahera från normativ styrning.

6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning

I arbetet har programmets *beskrivna* funktioner i ett specifikt företag identifierats. Frågan är dock om dessa återspeglas i verkligheten och vilken effekt de i sin tur har på organisationen. Bland den funktionalistiska litteraturen finns stora mängder forskning som belyser eller försöker mäta effekten av ledarskapsprogram, den fokuserar dock främst på att mäta i vilken grad som ledare tillskansar sig ledarförmågor, och kanske mindre på att mäta de organisationella funktioner som ett ledarskapsprogram som beskrivs i detta arbete. Det hade varit intressant för framtida forskning att titta vidare på om det är möjligt att kartlägga om dessa beskrivna funktioner har någon bäring på verkligheten då beskrivningar av programmets funktion som vi har lyft fram i detta arbete är just det, beskrivningar. Att StarTech beskriver värderingar som de önskar att de anställda anammar innebär inte nödvändigtvis att de gör det eller att de blir etablerade som normer eller får bäring på kulturen. Vidare vore det även spännande för framtida forskning att se huruvida den beskrivna verkligheten i denna organisation också återfinns i andra företag.

Dessutom sker programmet i en kontext varpå programmet som vi har undersökt i endast är en liten del av StarTechs arbete med lärande och utveckling av chefer. Det är därför troligt att

StarTech har andra aktiviteter som sker i företaget som påverkar chefers syn och upplevelser, vilket bidragit till studiens resultat. För framtida forskning vore det intressant att ta ett bredare grepp på ett företags ledarutvecklingsinsatser för att se om ett större perspektiv på insatserna påverkar resultaten.

I tidigare litteratur diskuteras även motstånd till identitetsreglering, vilket inte är något vi har sett exempel på i detta arbete. Det betyder inte nödvändigtvis att något sådant inte finns, utan snarare att det inte kommit upp under detta arbete. För framtida studier vore det intressant att undersöka vidare, exempelvis genom intervjuer med fler chefer för att få en bredare bild, hur motstånd till den beskrivna identitetsregleringen och styrning genom distraktion kan ta sig uttryck.

Styrning genom distraktion är vidare som tidigare nämnt ett underutvecklat forskningsområde. Denna studie har erbjudit en nyans i hur det kan förstås i en annan typ av organisation och som distraktion för en annan typ av styrning än vad som har studerats tidigare. För framtiden välkomnar vi ytterligare forskning på hur denna styrningsform kan ta sig uttryck!

Slutligen beskriver sig organisationen som har undersökts som en organisation med en stark kultur som påverkar hur saker görs i StarTech, samt lyfter att de har ett autonomt och snabbföränderligt arbetssätt. En liknande studie av ett ledarskapsprogram i en annan organisation, med exempelvis en mer byråkratisk eller rigid kultur och styrning hade troligen gett andra resultat kring vilken roll programmet fyller i organisationen och hur det kan användas som styrmedel och för att konstruera vad ledarskap är i organisationen. Vi rekommenderar att framtida forskning tittar vidare på hur ledarskapsprogram kan fylla andra organisatoriska funktioner än lärande och utveckling även i andra typer av organisationer, gärna för att specifikt undersöka hur kontroll genom distraktion kan ta sig uttryck i andra sammanhang.

Källförteckning

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. 1. ed. SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781446280072>
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. 2. ed. SAGE Publications.
- Alvesson, M., & Blom, M. (2019). Beyond leadership and followership: Working with a variety of modes of organizing. *Organizational Dynamics*, 48(1), 28–37.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.12.001>
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research* (s. 232).
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Routledge.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Andersson, T. (2012). Normative identity processes in managers' personal development training. *Personnel Review*, 41(5), 572–589. <https://doi.org/10.1108/00483481211249111>
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Bisel, R. S., Ford, D. J., & Keyton, J. (2007). Unobtrusive Control in a Leadership Organization: Integrating Control and Resistance. *Western Journal of Communication*, 71(2), 136–158.
<https://doi.org/10.1080/10570310701368039>

- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B. Nilsson, Övers.). Liber.
- Bryman, A., Collinsson, Grint, Jackson, & Uhl-Bien (Red.). (2011). *The SAGE handbook of leadership*. SAGE.
- Carden, L. L., & Callahan, J. L. (2007). Creating leaders or loyalists? Conflicting identities in a leadership development programme. *Human Resource Development International*, 10(2), 169–186. <https://doi.org/10.1080/13678860701347099>
- Carroll, B., & Levy, L. (2010). Leadership Development as Identity Construction. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 211–231. <https://doi.org/10.1177/0893318909358725>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2011). ‘Being yourself’ in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human Relations*, 64(2), 177-200. [10.1177/0018726710375481](https://doi.org/10.1177/0018726710375481)
- Gagnon, S. (2008). Compelling Identity: Selves and Insecurity in Global, Corporate Management Development. *Management Learning*, 39(4), 375–391. <https://doi.org/10.1177/1350507608093710>
- Gagnon, S., & Collinson, D. (2014). Rethinking Global Leadership Development Programmes: The Interrelated Significance of Power, Context and Identity. *Organization Studies*, 35(5), 645–670. <https://doi.org/10.1177/0170840613509917>
- Hieker, C., & Pringle, J. (2021). The History of Leadership Development. I C. Hieker & J. Pringle (Red.), *The Future of Leadership Development: Disruption and the Impact of Megatrends* (s. 9–26). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53544-5_2

- Kamoche, K. (2000). Developing Managers: The Functional, the Symbolic, the Sacred and the Profane. *Organization Studies*, 21(4), 747–774.
<https://doi.org/10.1177/0170840600214004>
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Mabey, C. (2013). Leadership Development in Organizations: Multiple Discourses and Diverse Practice. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 359–380.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00344.x>
- Mabey, C., & Finch-Lees, T. (2008). Management and Leadership Development. I *Management and Leadership Development* (s. 3–27). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781446214145>
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for Design of Organizational Control Mechanism. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Rennstam, J. (2017). *Control*. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc044>
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). *Att analysera kvalitativt material*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/lund/detail.action?docID=588878>
- Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber.
- Trainingindustry. (2021). Size of the Training Industry. Tillgänglig online:
<https://trainingindustry.com/wiki/learning-services-and-outsourcing/size-of-training-industry/> [Hämtad 2022-12-30]
- Warhurst, R. (2011). Managers' practice and managers' learning as identity formation:

Reassessing the MBA contribution. *Management Learning*, 42(3), 261–278.

<https://doi.org/10.1177/1350507610387567>

Willmott, H. (1993). Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations*. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>