



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Antal ord: 18 366

VT21

“Mitt mål är att vara dummast i rummet”

En kvalitativ studie om hur chefer i startups uppfattar sin roll som ledare

Författare:

Bernhoff, Louise 960519-2682

Pedersen, Julia 980622-8442

Sveningsson, Sophie 971126-4060

Handledare:

Sörgärde, Nadja

Förord

Efter ett antal lärorika och spännande veckor har vi nu slutfört vår uppsats. Under resans gång har vi fått ta del av och lärt oss om nya perspektiv på ledarskap, framförallt inom kontexten av nystartade företag. Det har varit intressant att undersöka ett område som i dagsläget fortfarande är relativt outforskat.

Först och främst vill vi ägna ett stort tack till vår handledare Nadja Sörgärde. Vi är tacksamma för ditt engagemang och att du ständigt har utmanat oss samt fått oss att våga ta ut svängarna ordentligt. Dina synpunkter och resonemang har varit ovärderliga.

Vidare vill vi rikta vårt största tack till intervjupersonerna som ställde upp och medverkade i studien. Ni gav oss värdefulla insikter om hur ni uppfattar ledarskap i startups som vi inte hade klarat oss utan. Avslutningsvis vill vi även tacka studenterna i vår seminariegrupp för bra samarbete och betydande synpunkter vilka har bidragit till studiens förbättring.

Vi önskar er en trevlig läsning!

Julia, Louise och Sophie

31 maj 2021

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	“Mitt mål är att vara dummast i rummet” - <i>En kvalitativ studie om hur chefer i startups uppfattar sin roll som ledare</i>
Seminariedatum:	2021-06-02
Ämne/kurs:	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 HP
Författare:	Julia Pedersen, Louise Bernhoff och Sophie Svenningson
Handledare:	Nadja Sörgärde
Fem nyckelord:	Ledarskap, startups, management, medarbetare och “den stora ledaren”
Arbetets syfte:	Syftet med studien är att nyansera kunskapen om ledarskap i startups genom att undersöka hur chefer i denna kontext uppfattar sin roll som ledare.
Forskningsfråga:	Hur uppfattar chefer i startups sin roll som ledare?
Metod:	För att uppfylla studiens syfte har semistrukturerade intervjuer genomförts. Studien är kvalitativ med en socialkonstruktionistisk utgångspunkt och en abduktiv ansats.
Teoretiska perspektiv:	Studien grundar sig i ledarskapsteorier inom kontexten av startups och vi använder oss även av en begreppsapparat.
Resultat:	Cheferna belyser arbete för att främja gruppen samt att resultat, målsättningar och kultur är centrala delar i deras ledarskap.
Slutsats:	Cheferna uppfattar sin roll som ledare som medarbetarcentrerad, kulturorienterad och resultatorienterad. De frångår således den traditionella uppfattningen om att en ledare i ett startup ska besitta särskilda ledarskapsattribut i linje med tidigare forskning.

Abstract

Title:	“My goal is to be the dumbest in the room” - <i>A qualitative study about how managers in startups perceive their roles as leaders</i>
Seminar Date:	2021-06-02
Course:	FEKH49, Business Administration: Bachelor’s degree Project in Organization, Undergraduate Level, 15 credits
Authors:	Julia Pedersen, Louise Bernhoff och Sophie Svenningson
Advisor:	Nadja Sörgärde
Keywords:	Leadership, startups, management, coworkers and “the great leader”
Purpose:	The purpose of this study is to nuance the knowledge about leadership in startups through investigating how managers in startups perceive their role as leaders.
Research Question:	How do managers in startups perceive their role as leaders?
Methodology:	To fulfill the purpose of this study, semi-constructed interviews have been conducted. The study is qualitative with a social constructionist starting point and an abductive approach.
Theoretical perspective:	The study is based on leadership-theories within the context of startups, and we also use a conceptual apparatus.
Result:	The managers emphasize work to promote the group and that results, goals and culture are central parts in their leadership.
Conclusion:	The managers perceive their role as leaders as employee-centered, culture-oriented and result-oriented. They deviate from traditional leadership theories that state that a leader of a startup should have a special set of leader-attributes.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2. Problemativering	8
1.3 Syfte och frågeställning	9
1.4 Studieobjekt	10
2. Teori	11
2.1 Ledarskap i startups	11
2.2 Den transformativa ledaren	12
2.3 Den karismatiska ledaren	13
2.4 Den entreprenöriella ledaren	14
2.5 Det delade ledarskapet	15
2.6 Kunskapsgapet och brist i tillfällig teori	16
2.7 Teoretiskt verktyg	17
3. Metod	18
3.1 Metodologisk översikt	18
3.2 Kunskapsteoretiskt perspektiv	18
3.3 Datainsamling	19
3.3.1 Intervjuer	19
3.3.2 Transkribering av intervjuerna	20
3.2.2 Empiriskt urval	20
3.3 Analysmetod	22
3.4 Studiens trovärdighet och äkthet	23
3.5 Metodkritiska reflektioner	24
3.5.1 Kritik mot datainsamling	24
3.5.2 Forskningsetik	25
4. Empiri och analys	26
4.1 Den medarbetarcentrerade ledaren	26
4.1.1 Den ansvarsdelegerande ledaren	26
4.1.2 Laget före jaget	31
4.1.3 Sammanfattning av den medarbetarcentrerade ledaren	33
4.2 Den kulturorienterade ledaren	34
4.2.1 Styrning genom kultur	34
4.2.2 Styrning genom rekrytering	37
4.2.3 Sammanfattning av den kulturorienterade ledaren	39
	5

4.3 Den resultatorienterade ledaren	39
4.3.1 Mål och resultat i fokus	40
4.3.3 Övervakning och kontroll	43
4.3.4 Sammanfattning av den resultatorienterade ledaren	45
4.4 Alternativ till ledarskap	46
5. Diskussion	49
5.1 Den medarbetarcentrerade ledaren	49
5.2 Den kulturorienterade ledaren	51
5.3 Den resultatorienterade ledaren	52
6. Slutsats	55
6.1 Teoretiska implikationer	56
6.2 Praktisk relevans	56
6.3 Fortsatta studier	56
Källförteckning	58
Bilaga 1 - Intervjuguide på svenska	63
Bilaga 2 - Intervjuguide på engelska	65

1. Inledning

Den här studien behandlar ledarskap och hur det ter sig i kontexten av startups. Genom att presentera bakgrund, problematisering, syfte, frågeställning och studieobjekt ges grunden för studien i det inledande kapitlet.

1.1 Bakgrund

Ledarskap och entreprenörskap är två akademiska fält som ständigt utvecklas i takt med att samhället förändras. Litteraturen om ledarskap har en lång historia, medan litteraturen om entreprenörskap är ett framväxande fält (Zaech och Baldegger, 2017). Trots det har få akademiska studier genomförts om ledarskap i nystartade organisationer (Gupta, MacMillan och Surie, 2004) och de studier som har genomförts har ett ensidigt fokus. Alla företag har någon gång befunnit sig i början av sin livstid. Det har i de flesta fall inneburit att företaget har präglats av en start med begränsade resurser, hög förändringshastighet i omvärlden och brist på struktur inom organisationen. Företag som är verksamma under dessa omständigheter kallas startups. Det finns inte någon generellt accepterad definition av startups inom forskningen, utöver att de ofta benämns som företag som befinner sig i början av verksamhetsprocessen (Levie och Liechtenstein, 2010). I samband med diskussioner om startups anses ledarskap ofta vara en nyckelfaktor för framgången i ett nystartat företag (Zaech och Baldegger, 2017).

Det finns många historier om entreprenörer som etablerat framgångsrika företag och som alla en gång i tiden varit nystartade företag, det som vi kallar startups. Bland några av de mest framstående exemplen på hyllade entreprenörer har vi svenska Niklas Adalberth som är en del av trion som grundade betaltjänstföretaget Klarna. Utöver grundandet av Klarna har han blivit utsedd till Sveriges främsta entreprenör år 2014 och sommarpratad i svensk radio (EY, 2020; Sveriges Radio, 2020). Ett annat exempel är Steve Jobs, grundare av Apple, som också blivit hyllad för sin karaktär och sitt ledarskap. Många menar att Jobs och hans ledarskap är en viktig komponent i framgången för Apple (Toma och Marinescu, 2013). Enligt Hunter (2012) målas entreprenörer ofta upp som visionära och heroiska individer men att det inte är hela sanningen. Det här väckte intresset för oss att närmare undersöka hur chefer i nystartade företag uppfattar sin roll som ledare. Genom att sätta oss in i chefernas egna uppfattningar strävar vi efter att undersöka vilken typ av ledarskap som egentligen står i centrum i startups

och att nyansera den romantiserade bilden av “den stora ledaren” (Meindle, Ehrlich och Dukerich, 1985). Vår nyfikenhet inom ämnet resulterade i att vi ville intervjua chefer som har anställda under sig och som arbetar på just startups för att få en djupare insyn i deras verklighet och deras ledarskap.

1.2. Problematisering

När det kommer till ledarskap finns det en utbredd och omfattande litteratur med ett stort antal teorier och perspektiv, men i takt med att samhällen växer förändras även de kontexter där ledarskap utövas. Följaktligen har nya ramverk och teorier inom ledarskapsforskning formats de senaste årtiondena, men befintlig forskning inom ledarskap är ofta genomförd i mer traditionella organisationskontexter. Studier som behandlar ledarskap inom startups är således betydligt tunnare än forskningen som finns om ledarskap generellt (Gupta, MacMillan och Surie 2004).

Zaech och Baldegger (2017) menar att nyligen startade företag präglas av hög risk för misslyckande, komplexitet och osäkerhet i tillvaron. Enligt den statliga myndigheten Tillväxtanalys (2017) försätter sig ungefär 34 % av alla nystartade företag i Sverige i konkurs inom sina första tre år. Vidare menar Zaech och Baldegger (2017) även att ledarskap spelar en fundamental roll när det kommer till ett nystartat företags framgång. Det är därav intressant att undersöka hur ledare i denna typ av företag uppfattar ledarskap eftersom kontexten som dessa befinner sig i särskiljer sig från traditionella och etablerade företag. Eftersom nyligen startade företag ofta befinner sig i en hårt pressad situation under de första åren, är det av särskilt intresse att undersöka hur ledare i denna typ av företag uppfattar det egna ledarskapet.

Den litteraturen som idag finns om ledarskap i startups porträtterar ofta ledaren som en entreprenör, karakteriserad av en stark ledarroll, karismatiskt, entreprenöriellt och transformativt ledarskap (Ensley Pearce och Hmieleski, 2006; Shamir och Howell, 1999; Dvalidze och Markopoulos, 2020). Det finns även forskare som pekar på att det delade ledarskapet som särskilt centralt i startups, vilket har ett motsatt fokus i jämförelse med de studier som visar att det transformativa, karismatiska eller entreprenöriella ledarskapet är essentiellt för nystartade företag. Inom det delade ledarskapet skiftas fokus från ledaren till teamet och medarbetarna. Det finns även forskare som menar att det delade ledarskapet har en positiv effekt på nystartade företags prestationer (Hmieleski, Cole och Baron, 2012).

Sammanfattningsvis finns det delade meningar om vilket ledarskap som förekommer i startups enligt litteraturen. Det som är gemensamt för den tidigare forskningen inom fältet är att den har ett huvudsakligt fokus på den transformativa, karismatiska och entreprenöriella ledaren. Endast en liten del av litteraturen utmanar och nyanserar bilden av ledarskap i startups. De skriver att bilden av den “stora ledaren” är en överdrift, och att det ofta krävs flera framstående individer för att ett företag ska lyckas (Hunter, 2012; Ensley, Hmieleski och Pearce, 2006). Vi kommer likt Hunter (2012) och Ensley Hmieleski och Pearce (2006) att förhålla oss kritiskt till idén om att det finns en särskilt framstående individ i startups. För oss har denna tidigare forskning bidragit till våra funderingar kring hur chefer själva uppfattar sitt ledarskap i den nämnda kontexten. Är det egentligen dessa typer av ledarskap som står i centrum? Den tidigare forskningen inom fälten har främst varit kvantitativ och syftat till att undersöka hur en viss typ av ledarskap har påverkat företagets finansiella ställning positivt eller negativt (Hmieleski, Cole och Baron, 2012; Zaech och Baldegger, 2017; Wang, Oh, Courtright och Colbert, 2011; Cai, Lysova, Khapova och Bossink, 2018). Tidigare forskning har även undersökt i vilken utsträckning ett visst ledarskap har haft effekt på ett visst beteende, som exempelvis kreativitet och innovation inom företaget (Denti och Hemlin, 2012; Huang, Ding och Chen, 2012; Cai m.fl., 2018). Vi finner det således relevant att bidra med en kvalitativ studie som är i linje med de kritiska studierna om ledarskap, för att i slutändan bidra till en mer nyanserad bild av hur ledarskap i startups kan se ut och uppfattas av ledarna själva.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att utöka och nyansera kunskapen om hur ledarskap ter sig i en mindre undersökt kontext, det vill säga inom ramarna för ett startup. Det gör vi genom att undersöka hur chefer i startups uppfattar sin roll som ledare genom en kvalitativ intervjustudie. Som ovan nämnt i problematiseringen är tidigare studier om ledarskap i startups onyanserad. Därmed hoppas vi kunna bidra till existerande forskning med nya insikter och perspektiv när det kommer till ledarskap i just startups. Eftersom vi ämnar att ta del av chefers egna uppfattningar kommer vi att intervjua personer i chefspositioner på startups. Följande frågeställning har formulerats för att vägleda vårt arbete:

Hur uppfattar chefer i startups sin roll som ledare?

1.4 Studieobjekt

Studien baseras på intervjuer med nio personer som besitter en chefsposition i ett nystartat bolag, med andra ord i ett startup. I studien kommer intervjupersonerna att kallas för Anton, Emma, Felix, Fredrik, Ludvig, Martin, Robert, Stina och Vendela. Samtliga namn är fiktiva för att individerna inte ska kunna utpekas. Sju utav samtliga personer har varit med och grundat företagen de är verksamma inom, och två har påbörjat en anställning vid ett senare skede, men sitter idag på en ledande position. Företagen är verksamma inom olika branscher men en gemensam faktor är att de kan karaktäriseras som kunskapsintensiva företag. En majoritet av företagen erbjuder så kallade SaaS-lösningar - software as a service. Alla företag är operativa inom Sverige och några av dem har även internationell verksamhet. Mer information om studieobjekten återfinns i metodavsnittet.

2. Teori

I det här kapitel presenteras en litteraturgenomgång inom området ledarskap i kontexten startup. Inledningsvis kommer vi gå igenom existerande teorier och forskning inom ämnet. Vi även valt att lyfta kritiska röster i litteraturgenomgången för att kunna presentera en omfattande och mer nyanserad bild. Fortsättningsvis belyser vi det kunskapsgap och brister som finns i den existerande forskningen. För att avsluta teoriavsnittet presenterar vi en begreppsapparat som kommer att användas senare i uppsatsen.

2.1 Ledarskap i startups

Litteraturen om ledarskap daterar långt bak i tiden. Ämnet har diskuterats och analyserats i olika kontexter och en mängd definitioner av begreppet av begreppet har presenterats (Yukl 1989, 2012; Alvesson och Blom, 2019). Vi har valt att ansluta oss till en definition av begreppet som sammanställts av flertalet forskare inom området (Kotter, 1985; Ladkin, 2010; Smircich & Morgan, 1982; Zaleznik, 1977, citerat i Blom och Alvesson, 2014; Alvesson och Blom, 2019). Enligt definitionen utövas ledarskap vertikalt i en organisationsstruktur och handlar om att påverka medarbetarnas innebörder, känslor och värderingar. För att påverka dessa faktorer använder ledare sig av inspirerande retorik, känslomässigt och moraliskt stöd. Ledare kan även påverka sina följare genom att agera som en förebild. Således handlar inte ledarskap om exempelvis planering, budgetering, övervakning, rekrytering eller resultatmätning. De är snarare aktiviteter för styrning av medarbetare och grundar sig i formell auktoritet och hierarkier (Alvesson och Blom, 2019). Det är därmed viktigt att belysa skillnaderna mellan ledarskap och styrning för att kunna avgöra vilka aktiviteter som relaterar till respektive område.

I vår uppsats vill vi skapa en djupare förståelse för hur personer i en ledarposition ser på ledarskap och mer specifikt just i kontexten av startups. Vi anser därmed att det är viktigt att presentera en definition av startups, men eftersom det inte finns en generellt accepterad definition av startups (Levie och Liechtenstein, 2010) kommer vår definition att utgå ifrån en sammanställning av flera olika forskares definitioner av begreppet. Flertalet forskare definierar startups baserat på dess ålder och beskriver det som företag som befinner sig i det första steget i sin verksamhetsprocess, men början och slutet av steget är däremot inte definierat. Vi tillämpar även Zaech och Baldeggers (2017) definition av startups, som menar

att startups karaktäriseras av begränsade processer, strukturer och rutiner. Vidare kan Sommer, Loch och Dong (2009) tillägga till vår definition att startups kännetecknas av intern och extern osäkerhet. Även Romanelli (1989) bidrar till definitionen, då han menar att nystartade företag präglas av begränsade ekonomiska och mänskliga resurser. Sammanfattningsvis kommer begreppet startups i denna studie innebära ett företag som har begränsade processer, mänskliga och ekonomiska resurser, strukturer, rutiner, osäkerhet i miljön och som är i början av sin verksamhetsprocess.

Enligt Zaech och Baldegger och (2017) har ledarskapet, och särskilt det ledarskap som utövas av grundaren och VD:n, en avgörande roll i startups. Ledaren i ett startup utvecklar en vision med syfte att motivera de anställda, att stimulera dem intellektuellt samt att guida dem i en önskad riktning för att uppnå företagets vision. De menar också att ledare i startups behöver variera sitt ledarskap beroende på situation och kontext. Fortsättningsvis belyser de att det är av betydelse huruvida ledaren innehar sociala förmågor eftersom ledarskap är en interpersonell process. Vidare påstår Zaech och Baldegger (2017) att transformativt ledarskap är effektivt för att utveckla ett framgångsrikt startup. Även Baldegger och Gast (2016) menar att det framförallt är det transformativa ledarskapet som utövas i början av ett företags livstid. Med den här bakgrunden anser vi att det är relevant att presentera det transformativa ledarskapet.

2.2 Den transformativa ledaren

Enligt Bass & Riggio (2006) innebär transformativt ledarskap att ledare inspirerar och stimulerar följare att uppnå önskat resultat. Ledare som utövar den här typen av ledarskap ämnar också att bredda och utveckla sina följares intressen för att generera medvetenhet och acceptans när det kommer till gruppens syfte och mission. Transformativa ledare hjälper även sina följare att växa och utvecklas till ledare genom att anpassa ledarskapet till individen och dennes behov. Det här sker bland annat genom att bemyndiga individen och att anpassa målen efter individen, ledaren, gruppen och organisationen som helhet. Vidare beskriver författarna att transformativt ledarskap kan få följare att överträffa de önskade resultaten och likaså öka engagemanget och tilliten till gruppen och organisationen. Genom att uppmuntra, inspirera och motivera följare till att vara innovativa och förändra, så kommer det att hjälpa företaget att växa och bli mer framgångsrika (Ibid).

Zaech och Baldegger (2017) menar på att många tidigare studier har kommit fram till att det finns ett positivt samband mellan transformativt ledarskap och resultat, både för startups men även för större och etablerade bolag. Wang, Oh och Courtright (2011) betonar vidare att transformativt ledarskap har varit en primär motivationsfaktor när det kommer till innovation. Då startups är verksamma i en kontext som karaktäriseras av hög risk, komplexitet, osäkerhet, flexibilitet och brist på struktur spelar det transformativa ledarskapet en betydelsefull roll. På så sätt kan ledaren kommunicera, motivera och förmå de anställda med förståelse för företagets framgång (Quimet & Zarutskie, 2014; Sommer, Loch och Dong, 2009).

Den existerande litteraturen om ledarskap i startups är influerad av etablerade ledarskapsteorier som det transformativa ledarskapet, men även det karismatiska ledarskapet (Zaech & Baldegger, 2017; Dvalidze och Markopoulos, 2020). De två typerna av ledarskap delar många egenskaper. Jackson och Parry (2011) skriver att ledarskapsstilarna är relaterade till varandra och att det transformativa ledarskapet utvecklats från teorier om karismatiskt ledarskap. I följande avsnitt presenteras det karismatiska ledarskapet eftersom det har haft en betydande roll inom ledarskapslitteraturen i startups.

2.3 Den karismatiska ledaren

Le Blanc, González-Romá och Wang (2021) beskriver att karismatiska ledare karaktäriseras av att de formulerar och kommunicerar ett visionärt uppdrag, förmedlar hopp och optimism, visar förtroende för följarna och ställer höga förväntningar. Karismatiska ledare visar även att dessa förväntningar kan uppnås. Vidare menar författarna att en karismatisk ledare också utmanar sina följare att experimentera med nya idéer, produkter och processer och att visa ett innovativt beteende. Karismatiska ledare ämnar inte endast att inspirera sina följare genom sin vilja att ta risker och genom sitt engagemang för sin förändringsvision, men också genom att förmedla energi till sina följare för att uppnå mål.

Shamir och Howell (1999) anser att nystartade företag är svagast i början av sin existens, och att organisationens medlemmar således letar efter en karismatisk ledare som kan hjälpa till att definiera och orientera företagets mission och vision. Att grunda och driva ett nytt företag är enligt författarna även en innovativ och karismatisk aktivitet som kräver en ledare som kan identifiera möjligheter i omgivningen, utveckla visioner och demonstrera att denne kan uppnå

visionerna. De menar också att det är djärvt och modigt att grunda ett företag och därmed rimligt att sammankoppla karismatiska attribut till grundaren, vilket innebär att karismatiskt ledarskap ofta anses vara en egenskap hos företagsgrundare. Vidare hävdar de att litteraturen som behandlar nystartade företag och grundandet av företag ofta associeras med karismatiskt ledarskap. Greiner (1997) har tagit fram en modell som beskriver att organisationens livscykel består av fem steg, varav det första steget karaktäriseras av små företag med icke-formella strukturer som till stor del är beroende av ledarens personlighet och kompetenser. Ledaren har många idéer och visioner som både motiverar och koordinerar människor med sina visioner och sin karismatiska personlighet (Shamir och Howell, 1999).

Både det karismatiska och det transformativa ledarskapet är aktuella i litteraturen när ledarskap uppmärksammas i kontexten startups. Dvalidze och Markopoulos (2020) menar däremot att litteraturen om ledarskap är begränsad när det kommer till mindre etablerade ledarskapsteorierna såsom entreprenöriellt ledarskap. De anser att entreprenöriellt ledarskap är lämpligt för att förstå ledarskapsprocesser i mer komplexa organisationssammanhang, som i startups. Således anser vi det relevant att även belysa det entreprenöriella ledarskapet i startups, som är en framväxande teori inom ledarskapslitteraturen.

2.4 Den entreprenöriella ledaren

Entreprenöriellt ledarskap är en ledarskapsstil som fortfarande är i tillväxtfas när det kommer till dess teoretiska och empiriska utveckling, och är således relativt ny inom ledarskapsforskningen (Leitch & Volery, 2017). Renko, Tarabishy, Carsrud och Brännback (2015) menar att det entreprenöriella ledarskapet handlar om att påverka och styra gruppmedlemmarnas prestationer mot att uppnå organisatoriska mål. Genom att föregå med gott exempel och att engagera sig i entreprenöriellt beteende uppmuntrar de andra att efterlikna sitt beteende. Entreprenöriella ledares passion, kreativitet och vision motiverar andra att experimentera och utvecklas. Gupta, MacMillan och Surie (2004) har introducerat ett ramverk om entreprenöriellt ledarskap. Ramverket inkluderar fem roller som entreprenöriella ledare har. De fem rollerna inkluderar att forma utmaningar, rensa vägen, motverka osäkerhet, bygga engagemang och ange gränser. De tre förstnämnda rollerna relaterar till tillämpning av scenarion och att jobba mot framtida möjligheter för organisationen. De två sistnämnda innebär att inspirera och styra teamets medlemmar för att uppnå definierade mål.

Entreprenöriellt ledarskap är, enligt Dvalidze och Markopoulos (2020), en framväxande teori inom ledarskapsforskningen som anses vara ett adekvat sätt att förstå komplexa ledarskapsprocesser inom nystartade företag. De demonstrerar att entreprenöriellt ledarskap har en stor påverkan på startups, och att olika faktorer såsom vision, passion, risk, innovation och kreativitet är centrala aspekter inom entreprenöriellt ledarskap. Den forskning som existerar kring entreprenöriellt ledarskap i startups har länkat samman ledarskapsstilen med innovationsbeteende, och innovation och kreativitet i allmänhet, där entreprenöriella ledare anses vara viktiga drivkrafter för kreativitet och innovation (Denti och Hemlin, 2012). Huang, Ding och Chen (2014) utvecklar resonemanget och menar att entreprenöriellt ledarskap har en stor inverkan på olika innovationsaktiviteter i företag, och Cai m.fl. (2018) belyser hur det entreprenöriella ledarskapet påverkar kreativitet i startups.

Det transformativa, karismatiska och entreprenöriella ledarskapet är i stora drag centrerade kring ett fokus på ledaren och dennes attribut. Ensley, Hmieleski och Pearce (2006) ifrågasätter och problematiserar istället den idén om en enskild individs påverkan på ett företags framgång genom kreativitet och karisma. De menar att denna uppfattning om den enskilda individens positiva påverkan i ett startup är överskattad. Fortsättningsvis poängterar Ensley, Hmieleski och Pearce (2006) att delat ledarskap som alternativ ledarskapsstil är betydelsefull vid utveckling i startups. Forskningen om det delade ledarskapet i startups representerar en mer nyanserad och mindre utforskad bild. Den bilden avser vi att fortsätta nyansera genom vår studie och av den anledningen har vi valt att undersöka det delade ledarskapet vidare i kontexten startups.

2.5 Det delade ledarskapet

Pearce och Conger (2003) definierar delat ledarskap som en dynamisk och interaktiv inflytandeprocess. De menar att denna process pågår bland individer i grupper, där målet är att leda varandra till att uppnå organisatoriska mål. Processen innebär att medarbetare influerar varandra, och den kan även inkludera påverkans effekter som kommer både uppifrån och nedifrån i den hierarkiska kedjan. Ledarskapet är inte centraliserat hos en individ som har en formell roll som chef eller ledare, utan delegeras snarare till en grupp individer. Pearce och Conger (2003) har utvecklat vad som från början var McGregor's (1960) Y-teori, som argumenterar att arbetare är naturligt programmerade till att vara ärliga och och motiverade

till att göra vad som är rätt för organisationen de arbetar för. Det innebär enligt McGregor (1960) att anställda kan få förtroende till att hantera beslut och arbetsuppgifter som traditionellt sett hanteras av företagsledningen.

Hunter (2012) menar i linje med Ensley, Hmieleski och Pearce (2006) att entreprenörer porträtteras som visionära och heroiska, men att denna bild om den "stora ledaren" är en myt snarare än verklighet. Vidare menar Ensley, Hmieleski och Pearce (2006) att ett företags framgång allt som oftast är mer beroende av en stor samling av individer med talang och att ledarskapet hos en framstående individ snarare är en liten del av receptet för framgång. De betonar dessutom att delat ledarskap är särskilt viktigt vid utveckling och tillväxt i nystartade företag. Hmieleski, Cole och Baron (2012) menar också att det delade ledarskapet har en positiv effekt på nystartade företags prestationer under förutsättningarna att handlingar och aktiviteter är konsekventa och i linje med de värderingar som förespråkas av ledaren. Forskningen om det delade ledarskapet i kontexten av startups är således delvis i motsättning mot den tidigare presenterade forskningen om ledarens roll i startups, eftersom perspektivet på ledarskapet skiftar mot anställda och inte chefen i sig. I kontrast till de tre tidigare presenterade ledarskapsstilarna - det transformativa, karismatiska och entreprenöriella ledarskapet - så representerar forskningen om det delade ledarskapet i startups en mer nyanserad och mindre utforskad bild. Den föreställningen ämnar vi att fortsätta nyansera genom vår studie och för att fylla det existerande kunskapsgapet som vi hittat.

2.6 Kunskapsgapet och brist i tillfällig teori

Den ovan presenterade teorigenomgången belyser ett kunskapsgap och en brist i existerande forskning när det kommer till hur ledarskap tar form i startups. Den teori som existerar belyser framförallt hur transformativt och karismatiskt ledarskap tar uttryck i kontexten av startups (Zaech och Beldegger, 2017; Shamir och Howell, 1999). Under senare tid har även entreprenöriellt ledarskap studerats i startups (Cai m.fl., 2018, Dvadlidze och Markopoulos, 2020). Den gemensamma faktorn för dessa tre typer av ledarskap är att ledaren och dennes attribut som står i centrum. Meindle, Ehrlich och Dukerich (1985) kritiserar forskningen om ledarskap och påstår att det finns en romantisering och besatthet av konceptet med en framstående person som den avgörande faktorn i ett företag. De hävdar att den heroiska synen på ledare kan innebära en övertro på positiva effekter av ledarskap. I linje med Meindle, Ehrlich och Dukerich (1985) framhåller det delade ledarskapet i startups en

ifrågasättande syn på existerande forskning. Det delade ledarskapet presenterar en mer nyanserad bild där ledaren står i mindre fokus (Ensley, Hmieleski och Pearce, 2006). Vi förhåller oss - likt Meindle, Ehrlich och Dukerich (1985) - kritiska till den ensidiga bilden av ledarskap i startups, där ledaren står i centrum. Vår studie är således i linje med ett kritisk perspektiv på ledarskap och vi anser att det krävs ytterligare nyansering av bilden av ledarskap i startup. Vi kommer att nyansera och problematisera bilden av den stora ledaren.

2.7 Teoretiskt verktyg

Som tidigare nämnt är det viktigt att belysa skillnaderna mellan ledarskap och styrning, vilket Alvesson och Blom (2019) gör genom modellen "Six Modes of Organizing" (6M). Skillnaderna understryks för att inte riskera sammanblandning mellan de två begreppen. Modellen syftar till att belysa att det finns sätt för människor att arbeta tillsammans som inte handlar om just ledarskap, vilket vi även observerat i det empiriska materialet. Alvesson och Blom (2019) menar också att det finns en risk för att ledarskap kan överanvändas i både tal och praktik. Begreppsapparaten kommer att användas i studien för att tillhandahålla möjligheten att analysera empirin utifrån ett bredare perspektiv. I modellen ingår begreppen Ledarskap, Management, Makt, Peer-Influencing, Grupparbete (eng. Group work) och Autonomi. Vi kommer dock endast använda oss av begreppen ledarskap, management, grupparbete och autonomi för att anpassa oss till studiens omfattning och relevans.

Enligt modellen innebär ledarskap att influera betydelser, värderingar och tankar i en hierarkisk, och icke-jämlik, relation. Management, som ofta tenderar att förväxlas med ledarskap enligt Alvesson och Blom (2019), handlar istället om exempelvis planering, budgetering, resursallokering, delegering av arbetsuppgifter, arbetsprocessers innehåll, övervakning och anställning och avskedning. Management används således för att påverka underordnades beteenden och fokusera på specifika mål, snarare än att influera andras känslor, tankar, idéer och värderingar. Grupparbete handlar om att organisationens medlemmar delar ansvar, hjälper och lär från varandra, med liten grad inblandning från en chef. Ett team som karaktäriseras av group work är sällan helt fria från en chef eller ledare, men arbetet sker i stor grad genom gemensamma anpassningar. Autonomi innebär att huvudsakligen vara självstyrande i sitt arbete, och i organisatoriska sammanhang innebär det givetvis att hänsyn måste tas till andra, exempelvis kollegor, men att det inte är dominerande.

3. Metod

I följande avsnitt inleder vi med en metodologisk översikt där vi knyter an till studiens syfte. Vidare beskriver vi den empiriska datainsamlingen där vi argumenterar för vårt urval, belyser den kunskapsteoretisk utgångspunkten och beskriver analysmetoden. Fortsättningsvis argumenterar vi för studiens trovärdighet och äkthet. Vi avslutar avsnittet genom att presentera våra metodkritiska reflektioner.

3.1 Metodologisk översikt

Syftet med studien är att nyansera kunskapen om ledarskap i startups genom att undersöka hur chefer i denna kontext uppfattar sin roll som ledare. Vi valde att genomföra en intervjustudie för att få största möjliga inblick i intervjupersonernas uppfattningar och värderingar. Djupintervjuer genomfördes med personer som har en chefsposition inom olika startups. Med andra ord är studien kvalitativ i sin natur för att vi ska kunna sätta oss in i intervjuobjektens sociala kontext. Enligt Bryman och Bell (2017) är detta det huvudsakliga syftet med kvalitativ forskning. Genom det kvalitativa tillvägagångssättet ämnar vi att fokusera på hur personer i ledarpositioner på startups uppfattar sin roll som ledare i kontexten de befinner sig i. Då vi vill veta mer om chefernas uppfattningar anser vi att vald metod korrelerar väl med syfte och frågeställning. Kvalitativ forskning studerar ofta mindre urval och är därmed kanske inte tillräcklig för att representera den relevanta populationen i studien. Däremot gör kvalitativa studier det möjligt att ta del av djupare insikter, erfarenheter och tankar hos en mindre grupp av den specifika populationen som avses att studeras, det vill säga personer som besitter en ledarroll i startups.

3.2 Kunskapsteoretiskt perspektiv

Syftet med studien är att studera uppfattningar hos ett antal intervjupersoner och grundar sig således i ett socialkonstruktionistiskt perspektiv (Bryman och Bell, 2017). Dessa uppfattningar är subjektiva och skapas i socialt samspel mellan individer (Ibid). Vidare betraktar vi verkligheten som uppbyggd av sociala processer under ständig förändring. Vi söker inte efter att hitta en objektiv sanning om ett "rätt" sätt att leda i startups, vi ämnar snarare att avtäcka och analysera olika synsätt hos ledare i startups, och lägger ingen värdering i vad som är "bra" eller "dåligt" ledarskap. Det socialkonstruktionistiska

perspektivet går således i linje med hela syftet med studien, med andra ord att undersöka hur chefer i startups uppfattar ledarskap.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Intervjuer

Den insamlade empirin består av material från intervjuer som genomförts med personer som besitter en ledarposition på ett startup. Nio personer från nio olika företag intervjuades för att möjliggöra identifiering av gemensamma uppfattningar. Nedan återfinns en tabell med information om bland annat vilka positioner intervjupersonerna har på respektive företag, intervjulängd, intervjuform och datum då intervjuerna genomfördes. För att säkerställa anonymitet kommer vi inte beskriva detaljer om intervjupersonerna eller företagen de arbetar på.

Företag	Position	Intervjulängd	Intervjuform	Datum
Startup 1	VD och grundare	50 min	Videosamtal	2021-04-15
Startup 2	Head of Sales & Marketing	52 min	Videosamtal	2021-04-15
Startup 3	VD och grundare	54 min	Videosamtal	2021-04-15
Startup 4	Grundare	57 min	Videosamtal	2021-04-16
Startup 5	Finance and Operations Manager	45 min	Videosamtal	2021-04-16
Startup 6	VD	47 min	Videosamtal	2021-04-20
Startup 7	Ägare och grundare	49 min	Videosamtal	2021-04-20
Startup 8	VD och grundare	51 min	Videosamtal	2021-04-20
Startup 9	VD och grundare	54 min	Videosamtal	2021-04-23

Tabell 1: Studiens intervjupersoner

Intervjuerna genomförs med hjälp av en intervjuguide som utvecklats innan den första intervjun genomfördes. Guiden är även översatt till engelska då en företagsrepresentant

föredrog det framför svenska. Intervjufrågorna formulerades från början efter fyra kategorier - (1) *bakgrund om företaget och din roll*, (2) *ledarskap*, (3) *styrning och* (4) *kommunikation*. Efter första intervjun valde vi dock att slopa kategorin “kommunikation”, då vi ansåg att någon fråga kunde flyttas till de övriga kategorierna och resterande ansågs vara mindre betydelsefulla. Vi var måna om att de frågor som valdes var relevanta för studien för att maximera resultaten av våra intervjuer, samt att de var öppna i sin karaktär för att inte påverka intervjupersonernas svar. Guiden följdes mestadels, med vissa undantag för uppföljningsfrågor, förtydligande frågor och frågor som vi ansåg lämpliga att komplettera med under intervjun. Vi var uppmärksamma på oväntade teman och ämnen som intervjupersonerna kom in på när de besvarade våra frågor, och ställde då följdfrågor. Detta är enligt Bryman och Bells (2017) rekommendationer för att möjliggöra avläsning och analys av vad som uppfattas som relevant av intervjupersonen. Enligt Bryman och Bell (2017) definieras intervjuer som till stor del baseras på en intervjuguide som semi-strukturerade. Med anledning av covid-19 pandemin genomfördes intervjuerna via möten på distans med digitala verktyg. Vi alla tre medverkade under intervjuerna för att kunna inflika med frågor och vara förberedd att anteckna om någon medverkande inte ville bli inspelade. Intervjuerna varade i cirka en timme och spelades in efter godkännande från den medverkande.

3.3.2 Transkribering av intervjuerna

När samtliga intervjuer genomförts transkriberades materialet. Enligt Bryman och Bell (2017) är transkribering av intervjuer fördelaktigt då det underlättar minnesprocessen samt reducerar risken för intuitiva och omedvetna tolkningar. Följaktligen ger det oss möjlighet att gå igenom materialet ett flertal gånger vilket resulterar i en mer noggrann och transparent analys. De ovan nämnda fördelarna ligger till grunden av valet att transkribera samtliga intervjuer, trots att det är en tidskrävande process. Transkriberingen delades upp mellan oss och lästes sedan igenom gemensamt för att kontrollera och säkerställa att vi var överens om innehållet.

3.2.2 Empiriskt urval

Det första fröet i vår studie började gro när vi hittade en lucka i forskningen om ledarskap i nystartade företag, så kallade startups. Kort därefter påbörjades urvalsprocessen där vi bestämde oss för att kontakta svenska startups som grundats tidigast år 2011. Vi valde att sätta tidsbegränsningen på tio år sedan grundandet av företaget då det ger oss utrymme att

hitta företag av olika storlek, vilket kan ge en variation och mättnad i resultatet. Det innebär också att företagen inte är helt nystartade där grundaren av företaget arbetar ensam och inte utövar något ledarskap, och således innebära att personen inte hade varit relevant att intervjua utifrån studiens syfte. I enlighet med teorienomgången väljer vi således att definiera startups baserat definitioner som använts av tidigare forskare. Ett krav från vår sida var att grundaren alternativt ledaren som intervjuades har haft tid och möjlighet att tillägna sig erfarenheter som kan ha legat till grund för reflektioner kring dennes ledarskap. Samtidigt är tidsperioden som vi har valt inte så lång att företagen inte längre kan definieras som startups, eftersom att de fortfarande växlar upp och utökar sina verksamheter.

Vidare definierades urvalet initialt genom att besluta ett maxantal på 50 anställda. När vi började kontakta företagen inom den ovannämnda ramen märkte vi att responsen var låg vilket resulterade i att vi ansåg det nödvändigt att utöka vår ram till ett maxantal på 100 anställda istället. Syftet med att begränsa studien till företag med ett visst antal anställda är tvåfaldigt. Först och främst ville vi undvika intervjuer med personer på företag med få anställda då det finns risk att ledarskap inte utövas om det exempelvis bara är två anställda på företaget. Vi valde även att sätta ett maxtak på antalet anställda för att organisationer som hunnit bli för stora kan ha hunnit etablera sig, med tydliga strukturer och arbetsprocesser. När företag har en etablerad organisationsstruktur är det svårt att argumentera för att det kan definieras som ett startup. Särskilt eftersom startups ofta definieras av dess organiska struktur (eller icke-struktur) (Zaech och Baldegger 2017). Företagen som i slutändan intervjuades hade mellan cirka 13 och 85 anställda. I dessa siffror inkluderar vi konsulter som arbetar på heltid med uppdrag på företagen. Då studien ämnar undersöka hur ledare uppfattar sitt ledarskap i kontexten av startupföretag är det således inte relevant huruvida de som arbetar i företaget är anställda av företaget i fråga eller av externa konsultbolag.

Studieobjekten valdes med andra ord genom ett målstyrt urval, där intervjupersonerna valdes baserat på företagen de arbetar på, deras erfarenhet och position på företaget i fråga. Detta i enlighet med Bryman och Bell (2017) som skriver att målstyrda urval görs utifrån syftet med forskningen så att analysenheterna väljs ut med basis i de kriterier som möjliggör besvarande av forskningsfrågan. I vår studie var det viktigt att intervjupersonerna arbetar på ett nyligen startat företag och utövar ledarskap för att kunna besvara vår forskningsfråga: *“Hur uppfattar chefer i startups sin roll som ledare?”*.

3.3 Analyismetod

Analysen hanteras huvudsakligen med ett abduktivt tillvägagångssätt eftersom vi har haft en växelverkan mellan tolkning av empiri och sökande efter teori (Bryman och Bell, 2017). Däremot inleddes arbetet med en inställning att arbetet skulle bli deduktivt i sin karaktär. Intervjuerna genomfördes i tron att uppsatsen och därav intervjuerna strikt skulle handla om ledarskap. Svaren vi fick från intervjupersonerna gjorde däremot att vi tvingades tänka om angående området för studien. I samband med det antog arbetet ett abduktivt tillvägagångssätt, då det krävdes en omvärdering av både forskningsfråga och det teoretiska fält vi målat upp.

Studiens analysprocess har följt Rennstam och Wästerfors (2011) modell för analys av empiriskt material; sortera, reducera och argumentera. Efter arbetet med genomförandet av intervjuer och transkribering började vi sortera materialet. Varje uppsatsskribent läste enskilt igenom transkriberingarna ett flertal gånger och identifierade egna mönster och teman som ansågs relevanta. Därefter diskuterade vi gemensamt för att sedan sammanfatta vilka mönster som upplevdes mest intressanta. Vi kom överens om att de teman som vi upplevdes mest utmärkande var följande: "Ledarskap genom fokus på teamet", "Målstyrning", "Resultatstyrning", "Övervakning", "Rekrytering", "Värderingar" och "Företagskultur".

De citat som framträdde tydligast och starkast flyttades över till avsnittet "Empiri och analys", och kategoriserades in under rubrikerna "Medarbetarcentrerat ledarskap", "Kulturorienterat ledarskap" och "Resultatorienterat ledarskap", och således påbörjades arbetet med att reducera materialet. I samband med att citaten flyttades in i uppsatsdokumentet reducerades citat som var mindre explicita, och de delar som ansågs vara relevanta för vår studie plockades ut. Vi valde att ta bort citat som inte passade in våra identifierade teman eller ansågs vara otydliga. I samband med reduceringen började vi även bekanta oss med litteratur inom ledarskap, för att sedan specificera oss mot ledarskap som utövas i startups. Vid det här stadiet påbörjades aktiv växelverkan mellan utveckling av teori och analys varvid studien antog en abduktiv ansats.

För att argumentera för de mönster som upptäcktes vid hanteringen av empirin diskuterade vi i gruppen hur dessa kunde tolkas och användas i studien. Analyskapitlet utvecklades successivt genom att vi började sortera in citat som fungerade som grundpelare under de olika

underrubrikerna. Vi diskuterade sedan kring olika tolkningar av dessa och arbetade kontinuerligt med att fylla på, byta plats på och ersätta citat för att sedan kunna utveckla starka argument för våra tolkningar och identifierade mönster. I samband med diskussionerna kring citaten från intervjuerna turades vi i gruppen om att inta en kritisk och ifrågasättande position. Genom det kritiska perspektivet kan vi säkerställa en mer nyanserad argumentation och reducera risken för att låta oss påverkas av egna värderingar, normer och preferenser. Genomgående i analysprocessen hade vi syfte och frågeställning i beaktning.

3.4 Studiens trovärdighet och äkthet

Lincoln och Guba (1985 och 1994, citerat i Bryman och Bell, 2017) föreslår att kvalitativ forskning ska bedömas utifrån fyra kriterier: tillförlitlighet, pålitlighet, bekräftelse och överförbarhet. Nedan återfinns vår redogörelse för studiens kvalitet utifrån dessa kriterier.

För att en studie ska uppfattas som *tillförlitlig* är transparens essentiellt vid beskrivning av metoden för studien (Bryman och Bell, 2017). För att öka en studies tillförlitlighet är det vanligt att använda sig av respondent- eller deltagarvalidering för att deltagarna ska kunna bekräfta att forskaren eller forskarna har uppfattat individen på ett korrekt sätt (Lincoln och Guba, 1985, citerat i Bryman och Bell, 2017). Tyvärr är detta utanför ramarna av denna studiens omfattning. Däremot har vi lovat att skicka den färdiga studien till intervjupersonerna, vilket innebär att vi författare har incitament att citera korrekt och sakligt. Vi har i detta kapitel strävat efter att vara så transparenta som möjligt genom att detaljerat beskriva hela arbetsprocessen, från formulering av syfte och frågeställningar till analysprocessen. Denna detaljerade beskrivning har vi givit för att styrka studiens *pålitlighet*, vilket enligt Lincoln och Guba (1985, citerat i Bryman och Bell, 2017) ska redogöras för att läsaren ska kunna granska forskningsprocessen och själv avgöra huruvida studien är pålitlig eller inte. Som tidigare nämnt har vi strävat efter att vara reflekterande men även kritiska mot varandra, för att i största möjliga mån undvika att personliga värderingar färgar slutsaterna i studien. Vi hoppas således att det kan *bekräftas* av läsaren att vår studie genomförts i god tro.

Vidare är vi införstådda med att det riskerar att bli fruktlöst för oss att genom denna studie söka empirisk generaliserbarhet, med tanke på den specifika kontext som intervjupersonerna befinner sig i och det relativt begränsade antalet genomförda intervjuer. Vi ämnar snarare att uppnå en teoretisk generaliserbarhet, där kunskapen som genereras av denna studie ska kunna

appliceras i andra sammanhang (Lincoln och Guba, 1985, citerat i Bryman och Bell, 2017). Kunskapen som genereras ska således vara *överförbar*. Studien har genererat kunskap om hur chefer uppfattar sin roll som ledare, och vi hoppas att denna kunskap kommer ge en mer nyanserad bild av ledarskap i startups. Enligt Lincoln och Guba (1985, citerat i Bryman och Bell, 2017) ska kunskap som har genererats ur kvalitativa studier kunna användas genom att andra själv bedömer huruvida kunskapen är applicerbar i andra kontexter än den som den ursprungliga studien befinner sig i. Detta är förhoppningen med vår studie.

Utöver de fyra tidigare nämnda kriterierna för en studies trovärdighet har Guba och Lincoln (1985, citerat i Bryman och Bell, 2017) framfört olika kriterier för kvalitativ forsknings äkthet. Vi har genom arbetets gång strävat efter att ge en korrekt bild av intervjupersonernas uppfattningar om deras roll som ledare i startups. Vi har genomgående varit noga med att inte uttala oss om vad intervjupersonerna faktiskt *gör* i sitt ledarskap. Analysen av intervjuerna har befunnits sig inom ramen för studien, med andra ord har vi analyserat intervjupersonernas uttalanden för att tolka hur de uppfattar sitt ledarskap.

3.5 Metodkritiska reflektioner

Alla forskningsmetoder inbegriper för- respektive nackdelar. Kvalitativ forskning får ofta kritik för svårigheterna att generalisera kunskapen som genereras från studierna och för problematiken med att återupprepa studierna då de ofta genomförs i en specifik kontext (Bryman och Bell, 2017). De två vanliga problemen bemöter vi i denna studie genom ambitionen att tillföra teoretisk kunskap inom fältet ledarskap i nystartade företag. En annan punkt som kvalitativa studier kan få kritik för är studiernas tendens att bli subjektiva (Bryman och Bell, 2017). För att bemöta detta problem kommer vi att arbeta med att undvika att låta oss färgas av tidigare erfarenheter eller personliga åsikter.

3.5.1 Kritik mot datainsamling

Vidare är vi medvetna om att översättningen i samband med transkriberingen av intervjun som utfördes på engelska kan innebära en risk för tolkning av innehållet. Xian (2008) beskriver tre olika problem förknippade med översättning av intervjudata. Det första gäller rena språkliga problem som kan uppstå när intervjupersonen använder ord eller grammatiska strukturer som det inte finns någon direkt motsvarighet till i det språk författaren vill översätta till. Det andra problemet är relaterat till sociokulturella problem, vilket handlar om

svårigheter vid översättning av uttryck som exempelvis liknelser eller talesätt. Det tredje handlar om metodologiska problem, enligt Xian (2008) riskerar översättaren att tvinga sig på en främmande kultur. I denna studie bedömer vi att riskerna för dessa problem är små, eftersom att syftet med studien är att utreda och undersöka intervjupersonernas uppfattningar, snarare än att i detalj granska språkbruk. Intervjupersonerna arbetar huvudsakligen i en svensk kulturell kontext, och den del av intervjuerna som översätts är på engelska, vilket inte är ett främmande språk för någon av oss författare.

Fortsättningsvis genomfördes intervjuerna som tidigare nämnts via videosamtal. Att genomföra intervjuer på distans är inte optimalt för en kvalitativ intervjustudie eftersom möjligheterna att läsa av kroppsspråk försvinner, men tyvärr begränsas vi av den pågående pandemins restriktioner. Det kan även argumenteras att distansintervjuer kan hämma intervjupersonerna och innebära en begränsad frihet för dem att besvara frågorna (Bryman och Bell, 2017). Detta problem bemöttes dock genom att vi var tydliga med att varken namn på individerna eller företaget skulle komma att delges i studien, för att intervjupersonerna skulle kunna känna sig så bekväma som möjligt och tala fritt. Analysen av transkriberingarna från intervjuerna kan även möta viss kritik gällande risk för att författarnas egna tolkningar och värderingar kan komma att påverka denna. För att minska risken för att analysen skulle färgas av våra uppfattningar var vi alla tre närvarande vid varje genomförd intervju. Vi har då kunnat diskutera och jämföra våra tolkningar av olika citat med varandra, för att säkerställa att inga misstolkningar förekommer.

3.5.2 Forskningsetik

Vetenskapliga studier som involverar individer och kan komma att påverka dem ska ha forskningsetik i beaktning. De individer som har intervjuats för denna studie har anonymiserats i enlighet med Vetenskapsrådets (2017) anonymitetskrav. Enligt detta krav ska deltagare i en studie ges högsta möjliga konfidentialitet (Vetenskapsrådet, 2017). I vår studie anonymiserar deltagarna genom att tilldelas fiktiva namn. Eftersom individerna arbetar på mindre företag nämns inte heller namnen för företagen, för att undvika risken för möjligheten att utpeka de individer som deltagit i intervjustudien. Som tidigare nämnts genomfördes intervjuerna på distans via videosamtal. För att behandla materialet så objektivt och korrekt som möjligt bad vi om tillåtelse att spela in samtalen för att senare transkribera dessa. I samtliga intervjuer gav intervjupersonerna oss tillåtelse att spela in samtalen.

4. Empiri och analys

I följande avsnitt kommer vi presentera det empiriska materialet som samlats in från intervjuerna. Genom att noga gå igenom, sortera och reducera materialet har vi identifierat tre teman med tillhörande underkategorier som vi anser är genomgående i intervjuerna. I takt med att det empiriska materialet presenteras kommer det även att analyseras.

4.1 Den medarbetarcentrerade ledaren

Cheferna beskriver i stora drag att de fokuserar på teamet och medarbetarna i deras roller, där ansvarsdelegering står i fokus. Flera chefer beskriver även vikten av att främja lagarbete. Därmed har vi identifierat att chefernas uppfattar sin roll som medarbetarcentrerad vilket är ett genomgående tema i intervjuerna. Nedan har vi kategoriserat temat i två olika underkategorier - den ansvarsdelegerande ledaren samt ledaren som sätter laget framför jaget.

4.1.1 Den ansvarsdelegerande ledaren

Ansvarsdelegering beskrivs som en central aspekt i chefernas roll som ledare i startups. Cheferna betonar att anställda ska ha möjligheten att fatta egna beslut och inte vara för beroende av cheferna. Genom att delegera ansvar nedåt i organisationen uppfattar cheferna att medarbetarna kan bli motiverade och engagerade i högre utsträckning, vilket bör vara positivt. Enligt några av intervjupersonerna kan delegeringen även innebära att medarbetarna känner ägarskap över sitt arbete, och att det kan vara en bidragande faktor för ökad motivation och engagemang. I följande fyra citat uppfattas delegering av ansvar som en strategi för att få erhålla engagemang bland medarbetare i organisationen:

“Alltså ledarskap - man ska leda utan att leda. Tricket är att man ska få folk att leda sig själva och vara en facilitator och korrigerar och ger guidance och är ett bollplank för att få det bästa utav människor. Om du ska få entusiasm, motivation, commitment och driv så måste alla känna en stor grad av ägarskap till det de gör, så man måste ge ansvar och måste släppa.” - Fredrik

Chefen Fredrik belyser i citatet att så länge medarbetarna får känna ägarskap och ansvar inom sitt egna område så blir anställda motiverade och han får således ut det bästa av dem. Det är intressant att analysera då delegering av ansvar och känslan av ägarskap inte nödvändigtvis

behöver innebära att anställda känner sig motiverade. Människor är olika och tenderar därav att motiveras av olika saker och alla trivs inte med att ta ansvar. Det är vidare intressant att relatera till relationen en chef har med sina anställda. Citatet skulle kunna spegla en uppfattning hos Fredrik om att de anställda har en viktig roll i verksamheten. Han tonar därmed ner sin roll som en ledare genom att han vill att man ska leda utan att egentligen leda. Precis som Fredrik pratar även Stina om vikten av att alla medarbetare ska ta ägarskap över sitt anställningsområde:

“[Jag] skulle beskriva den [kulturen] som öppen, snabbfotad, att alla tar ägarskap över helheten och inte bara ägarskap över sitt lilla anställningsområde, man försöker liksom driva företaget framåt och då också ansvar att ge ideer, samarbeta med kollegor eller så, så man inte bara gör sitt och sen bryr man sig inte.” - Stina

Här kan ett resonemang framföras att Stina delvis skjuter ifrån sig ansvaret för att det ska finnas en gemenskap och teamkänsla, och menar mer att det är upp till individen själv att ta ansvar. Hon menar på att det är viktigt att uppmuntra sina anställda till ansvarstagande för det egna resultatet, och när teamet är ansvariga tillsammans så hjälps alla åt att ställa krav på varandra. Vidare skulle hennes förklaring kunna tolkas som att företaget är en decentraliserad organisation där delegering av ansvar görs till anställda. Likt många av de andra cheferna, är det ett sätt för Stina i sin roll som ledare att försöka få sina anställda involverade till en högre grad, och i linje med Fredrik dämpar även Stina ner sin ledarroll. Syftet verkar vara att få de anställda motiverade.

“... jag vill ju väldigt gärna att mina medarbetare själva ska känna att dom har ansvaret, dom har kontrollen och också mandat att göra sitt jobb ordentligt” - Anton

I ett annat citat syftar Anton till att han vill att sina medarbetare ska känna eget ansvar och kontroll, men också att de upplever att de kan göra sitt jobb ordentligt. Det skulle kunna antyda på att Anton tror att för mycket detaljstyrning kan hämma de anställda att göra sitt jobb ordentligt. Överlag har Anton ett stort fokus på sina medarbetare och deras möjligheter att prestera. Viljan att medarbetarna ska känna ansvar och kontroll kan således spegla en

uppfattning om att eget ansvar kan öka motivationen och att de anställda känner sig viktiga. I nedanstående citat bygger Fredrik vidare på sitt resonemang från det tidigare presenterade citatet:

“... en chefs uppgift är ju att få de anställda att fungera, att de ska trivas och må bra, och att de arbetar smart och effektivt. Så man arbetar som en facilitator. Så vi försöker leda genom autonomy och transparency.” - Fredrik

Genom att få anställda att trivas och må bra skulle hans uppfattning kunna tolkas som att syftet är att motivera arbetarna. Däremot belyser han i det här citatet att ansvarsdelegering och det engagemang det medför kan leda till ökad effektivitet, vilket vi även identifierat hos flera av intervjupersonerna. Då startups är nystartade företag ligger fokus även på att effektivisera sin tid för företagets överlevnad vilket således verkar göras genom att delegera ansvar. Att effektivisera verksamheten genom ansvarsdelegering kan tolkas som en del i hur cheferna i startups uppfattar sin roll som ledare, vilket kommer exemplifieras med ytterligare fyra citat. I följande citat beskriver chefen Felix beslutsprocesserna i sitt företag:

“... samtidigt som att vi ändå är den organisationen som är toppstyrd i den bemärkelsen, är det också det här klassiska “frihet under ansvar”. Så skulle jag väl kunna beskriva det för att det händer så pass mycket på olika fronter vilket gör att man kan inte ta beslut om allt. Utan då får man ju givetvis låta medarbetarna göra det själva.” - Felix

Felix beskriver att en ökad arbetsbelastning kan innebära att beslut behöver delegeras nedåt i organisationen. Det kan således tolkas som ett sätt att effektivisera verksamheten, då Felix säger att han inte kan besluta om allt. Däremot beskriver Felix företagets beslutsprocess som en rent praktisk effekt av att företaget växer, snarare än att det är en medveten strategi att delegera ansvar till medarbetarna för att det sedan ska resultera i vissa fördelar. I likhet med Felix beskriver även Anton att när organisationen växer är det viktigt att säkerställa att den fortsätter vara effektiv. Således uppfattar flertalet av cheferna att deras roll som ledare inkluderar att delegera ansvar för att effektivisera verksamheten. Vidare menar Anton att det sker på bästa sätt genom att beslut kan tas långt ner i organisationen.

“Jag vill ju att besluten ska tas längre ner i organisationen, och det är ju främst för att på så vis kan man ju bygga accountability, man kan bygga en process där alla är involverade och man kan också bygga transparens. Men framförallt så är det ju mycket mycket effektivare, om allting kan fattas snabbt och smidigt direkt i teamen eller i ledningsgruppen, än om det ska behöva tas upp hela vägen till mig.” - Anton

Fortsättningsvis syftar Anton till att utveckla en process där alla är involverade och beslut tas så långt ner i organisationen som möjligt. Han vill att allting ska ske snabbt och fokus verkar inte vara på resultatet, det viktiga är att beslut tas så fort som möjligt. Det går också att argumentera för att Anton delegerar ansvar för att det i sin tur ska leda till mer effektivitet och snabbare resultat. Anton beskriver vidare att de har en liten ledningsgrupp som tar alla större beslut i bolaget, och att de alltid försöker och strävar efter att enas och besluta tillsammans.

Fortsättningsvis påstår även cheferna att många av de anställda är experter inom sitt verksamhetsområde, och att det påverkar ledarskapsdynamiken och delegeringen av ansvar. Det kan förklaras med att ett stort antal av de företag som är med i studien är kunskapsintensiva. Citatet nedan kan tolkas som att chefen Martin delegerar ansvar och litar på sina anställda då han inte längre kan detaljstyra. Här kan tillit och förtroende anses vara två viktiga aspekter i hans roll som ledare.

“Det man kan göra är att ge goda råd, ge ett ramverk och tydliga mål och engagera och pusha på liksom. Men att förvänta sig att man ska gå in i varje liten detalj längre, det funkar inte längre. Målet för mig är att man ska vara dummast i rummet, då har man ju lyckats. Det är mitt mål.” - Martin

Vidare beskriver Martin att målet för honom är att vara dummast i rummet. Han strävar således efter att hans anställda ska vara mer kompetenta än honom och mindre fokus läggs således på honom som ledare. Den uppfattningen kan även innebära att Martin tonar ner sin roll som ledare. Martin beskriver även att eftersom företaget han arbetar på är så litet företag så har han koll på alla anställda, men i takt med att de växer så måste han jobba genom andra och att det således inte går att vara lika involverad längre. Intervjun med Martin genomsyras

särskilt av återkopplingar tillbaka till kontexten han arbetar i, det vill säga ett startup. Han berättar att när organisationen börjar utökas och växer i en snabb takt så måste anpassning ske till de förändringarna som en tillväxt medför. Det exemplifierar Martin genom att verksamheten måste organiseras och styrning av processerna bli tydligare eftersom när organisationen växer, så behövs roller och ansvarsområden definieras tydligare.

“Så att helst av allt skulle jag vilja att allting skötte sig själv liksom. Det vore det bästa, men det gör ju inte det. Alla ska vara så autonoma som det bara går, de måste kunna hantera sina jobb och jag är inte expert på produktutveckling eller vad de nu håller på med. Jag kan inte deras jobb så de måste kunna ta sina egna beslut, men sen ska de ju vara ansvariga för det också.” - Martin

Vidare berättar Martin i citatet ovan att det är essentiellt att de anställda ska vara autonoma, vilket är en aspekt Fredrik också belyser i sin intervju. Det kan betyda att ansvaret delegeras till de anställda. Det indikerar ytterligare att de litar på medarbetarna och ger anställda frihet till att ansvara över sitt område. Cheferna vill således fokusera på sina egna arbetsuppgifter och inte lägga fokus på att leda sina anställda. Det är en intressant aspekt i ledarskap då cheferna beskriver att när anställda kan sköta sig själv kan det tolkas som att cheferna är nöjda. Vidare skulle det kunna innebära att cheferna är nöjda när de inte behöver lägga tid på att leda sina anställda, vilket i sin tur skulle kunna tolkas som att cheferna uppfattar att ledarskap inte är en primär del av deras roll. Alternativt att de anser att en del av ledarskapet är att tona ner sin egen roll, för att istället fokusera på medarbetarna. När medarbetarna i stor utsträckning är självgående kan cheferna anse att deras syfte som ledare är uppfyllt.

Under intervjun beskriver Martin att han även lämnar ansvaret till de som är experter inom ett visst område och att de får sköta sig själva. Det agerandet kan förklaras med att företaget Martin jobbar för är kunskapsintensivt där det finns specialister som är kunniga inom sitt specifika verksamhetsområde. Precis som Martin belyser även Vendela vikten av att uppleva och se sina anställda som experter.

“Top-down handlar om målsättning, men när det kommer till teamet, de är ämnesexperter. De kan kod, design, dataanalys och såna saker. De vet hur man gör det - vi måste lyssna på dem.” - Vendela

Vendela menar i citatet ovan att det är viktigt att lyssna på medarbetarna eftersom de är experterna inom sitt område. Hon värdesätter sina anställda och deras kompetens. Vidare kan det tolkas som att cheferna uppfattar att en del av deras roll som ledare inkluderar att våga ge tillit till sina anställda och delegera ansvar, vilket återigen centrerar fokuset på medarbetarna. Sammanfattningsvis illustrerar det här avsnittet att cheferna uppfattar att en del av deras roll som ledare inkluderar ansvarsdelegering. Genom delegering av ansvar blir anställda motiverade och engagerade, verksamheten blir effektiviserad och experterna på företaget får arbeta med deras områdeskänedom.

4.1.2 Laget före jaget

Intervjupersonerna nämner genomgående vikten av samarbete och teamarbete. Det är viktigt att fokusera på teamets prestationer och resultat, och inte bara den individuella prestationen. Uttalandena kan tolkas som att de chefer som intervjuas har uppfattningen att deras roll som ledare i ett startup innebär fokus på samarbete. Vidare skulle det också kunna förklaras som att organisationen kan uppnå högre resultat genom samarbete än om varje individ hade arbetat med individuell utgångspunkt.

“Det är en team- och lagsport att bygga ett företag” - Fredrik

*“Det är inte bara du, det är teamet, hur kan vi som ett team uppnå det här” -
Vendela*

Ovan lyder två korta men tydliga citat som exemplifierar ovanstående resonemang på ett effektivt sätt. Både Fredrik och Vendela trycker på att det är viktigt att arbeta som ett team, och att se byggandet av ett företag som en lagsport. Särskilt Fredrik poängterar kontexten han är verksam i, det vill säga ett startup i en utvecklingsfas. Fredrik berättar även om företagets kärnvärderingar, vilket bland annat är “we’re in it together”, och att det således är viktigt, särskilt vid rekrytering, att människorna på företaget inte är egospelare. Vi tolkar det som att Vendela och Fredrik tonar ner sin roll som ledare då de menar att de anställda har en minst

lika viktig roll. Att tona ner den egna rollen kan vara ett verktyg för att bygga en kultur som främjar gruppens samarbete, och kan således tolkas vara en del i deras ledarskap.

“ [...] man gör saker och ting tillsammans, det är inte det att nu gör du detta så rapporterar du det till mig utan man hjälps åt.” - Felix.

Fortsättningsvis uttrycker sig Felix i linje med Vendela och Fredrik. Felix betonar samspel och tillgänglighet flera gånger under intervjun, vilket kan indikera på att han anser att samarbete och teamwork är viktigt. Han betonar vikten av att jobba i lag och att han gärna ser att uppgifterna genomförs tillsammans. Felix tonar således också ner sin egna roll som ledare. Precis som Felix illustrerar Emma att det är centralt i hennes ledarskap att få med hela gruppen.

“Jag skulle inte säga att jag är såhär “jag har gjort det här”, utan jag vill alltid att det ska kännas att det är vi som har gjort det och få med hela gruppen. Både på gott och ont säkert, men mycket är att få med alla.” - Emma

Alla hjälps åt på företaget, vilket indikerar på att teamkänslan är integrerad i företaget. När hon beskriver arbetsuppgifterna indikerar hon att alla gör allting och att det är viktigt att hjälpas åt, samt att organisationen fortfarande är ganska platt. Under intervjun antyder Emma även att hon som ledare kan uppfattas som en inspirerande ledare där hon gärna vill få med sig alla i gruppen. Hon vill att alla ska känna sig delaktiga och att arbetet ska ske i team snarare än individuellt. Vidare ger hon även exempel på att när hon vill att anställda ska springa snabbare, springer hon själv ännu snabbare för att visa på gott exempel. Det kan indikera på att Emma vill vara en förebild för sina anställda och att det således skulle kunna vara något som hon uppfattar är en del av hennes roll som ledare i en startup.

“Så man inte sätter allt för fasta ramar exakt var linjerna går för då blir det risk att man jobbar i silos, så bygga teamet och teamets prestation istället för jaget. Med laget framför jaget.” - Stina.

Vidare bekräftar Stina tidigare citat och tolkningar då hon framhäver vikten av att arbeta i team. I citatet ovan trycker hon på vikten av att som ledare fokusera på teamet och deras prestation, istället för att enbart låta andra ta ägarskap över endast sitt område. Stina menar således att det är viktigt att ansvara för det egna resultatet, men att också bygga teamet och sätta teamets prestation först. Under intervjun poängterar Stina också att det är betydelsefullt som ledare att ta hänsyn till olika personligheter och kompetenser hos individerna i teamet. Detta för att hitta en plats där respektive person kan känna gör nytta och kan bidra till arbetet. Således kan detta vara något som Stina uppfattar är en del av hennes roll som ledare i en startup. Fortsättningsvis kan detta tolkas som att Stina ser och bryr sig om sina anställda.

“Jag har lite bättre självförtroende i min roll att inte vara traditionell alfahane-ledare med jättemycket erfarenhet från storföretag. Utan snarare kanske att det är bra att man har... Modernt ledarskap kanske handlar om att man får folk att sträva mot ett mål och trivas, och att bli engagerade och se folk. Folk verkar ju stanna, och just nu så går det jättebra för oss.” - Robert

Robert menar att han inte försöker vara den traditionella ledaren, utan snarare att det är viktigt att få folk att sträva mot mål. Samtidigt belyser Robert vikten av att få medarbetare att trivas, bli sedda och vara engagerade vilket också tyder på att han anser att kulturen och värderingarna är viktiga i bolaget. Roberts uttalande kan tolkas som att arbete med mål är ett verktyg för att engagera medarbetarna. Han belyser även individen, vilket kan tolkas som att det Robert menar att det är viktigt att anpassa arbetskontexten efter individen. Att Robert inte ser sig själv som en alfahane kan även innebära att han gärna skiftar fokus från sig själv som ledare, till medarbetarna. Genomgående i intervjun med Robert berättade han om hur arbetet organiseras i team, och i detta citat belyser han vikten av att även se individen. Han verkar således ha fokus på teamet, men vill inte att individen ska glömmas bort i detta, och inte heller överskuggas av hans eget ledarskap.

4.1.3 Sammanfattning av den medarbetarcentrerade ledaren

Chefernas fokus på ansvarsdelegering kan spegla en uppfattning om att det både är viktigt att delegera ansvar nedåt i organisationen för att bibehålla ett högt engagemang och motivation bland de anställda, men också för att erhålla största möjliga effektivitet. Cheferna betonar även vikten av att främja teamets prestationer framför individens, och att det är viktigt att

samarbeta och att jobba som ett lag inom organisationen. Dessa uppfattningar kan spegla en nedtoning av sin roll som ledare, då både ansvar fördelas längre ned i organisationen och att teamet och dess prestationer ställs i centrum. Vidare kan det tolkas som cheferna uppfattar att en del av deras roll som ledare innebär att framhäva medarbetarna.

4.2 Den kulturorienterade ledaren

En viktig komponent i ledarskapet i startups enligt de intervjuade cheferna är arbetet med kultur och värderingar. Många av cheferna menar på att företagskulturen har en fundamental roll i företaget, och chefernas uppfattningar om sin roll som ledare kan således spegla en kulturorientering. Det exemplifieras genom att flertalet chefer relaterade företagets organisationskultur med företagets organisationsstruktur - och att båda delarna är beroende av varandra. Nedan har vi kategoriserat temat i två underkategorier: styrning av kultur och kultur genom rekrytering.

4.2.1 Styrning genom kultur

Majoriteten av cheferna berör vikten av att ha en kultur som är stark och som genomsyrar företaget. Vidare tolkas det som att cheferna uppfattar arbete med kultur och värderingar som en viktig del i deras roll som ledare. De anser även att företagskulturen är en viktig komponent i arbetet att uppnå önskade mål och resultat i bolaget. Följande citat belyser uppfattningen att kulturen spelar en central roll i företaget.

“Vi har inte så mycket utvärderingar på resultat, utan det är väl snarare då att man har rätt värderingar och rätt tangens, “vi jobbar mot dem här projekten” och “dom här värderingarna”. [...] Jag är inte emot siffror men det är väldigt svårt att i en sån här expansion kunna applicera resultatuppföljning.” - Robert

Robert är en av de få personer som vi intervjuat som menar på att resultatuppföljning är svårt att applicera när företaget är i en tillväxtfas. För honom är det viktigt att de anställda har rätt värderingar och tankesätt. Under intervjun pratar han även om att kulturen är viktig att bibehålla och fokusera på, vilket således verkar indikera att Robert anser att kulturen är central i sin roll som ledare. Fortsättningsvis poängterar Fredrik i linje med Robert att

kulturen är viktig i företaget. Till skillnad från Robert fokuserar han mer på resultat i kombination med kultur då han strävar efter att få ut det bästa av det bästa.

“Det är ju klart för oss som har ett väldigt högt tryck, höga ambitioner, vi måste få det bästa ut av det bästa, och därför är kultur extra viktigt för oss. Man kan ha en fantastisk idé men om inte människorna som jobbar på bolaget och kulturen också är fantastisk så blir det aldrig fantastiskt.” - Fredrik

Fredrik framhåller tydligt vikten av en bra kultur i ett bolag som växer. Han nämner inte här något om huruvida ledarskap är en del av ekvationen för succé. Han uppfattar således att fokus och påverkan på kulturen är en central del i hans roll som en ledare i ett startup. Vidare menar Fredrik även att det är determinerande att rekrytera rätt personer, vilket vi kommer belysa senare i analysen där vi diskuterar kultur genom rekrytering.

“Resultatet är jätteviktigt, men det får också skita sig ibland. Man måste våga för att vinna och då kan det exempelvis vara att tro på Kalle att nästa uppdrag kommer han sköta sig” - Emma

I citatet ovan menar chefen Emma att resultatet är en viktig aspekt som hon fokuserar på i sitt ledarskap, men att det också är viktigt att våga misslyckas. Citatet kan således tolkas som att Emma strävar efter att bygga en kultur där det finns utrymme och tillåtelse till att misslyckas. Vidare kan det betyda att anställda blir uppmuntrade till att köra på och våga göra fel. Emma verkar både ha förtroende och tillit till sina medarbetare. Emma berättar också under intervjun att en stor del av deras kultur är arbetet med vad kunderna säger om dem. Kulturen ska vara sådan att de alltid ska leverera till max och att alltid sträva efter det, vilket kan innebära att resultatet är viktigt trots allt.

Fortsättningsvis beskriver Anton under intervjun kulturen på sitt företag som progressiv, transparent och utmanande, vilket för tankarna till ett företag som präglas av snabb förändringshastighet. Vidare verkar dessa snabba förändringar påverka den existerande kulturen och till stor del forma denna. Anton förmedlar att det är viktigt för honom och företaget att medarbetarna är medvetna om och involverade i arbete med den existerande

kulturen i form av workshops. Även här verkar engagemang vara ett nyckelelement för drivandet av verksamheten.

Någonstans så är ju allting knutet till resultatet. Mitt resonemang är ungefär så som det är i målsättningen. En medarbetare jobbar ju nästan alltid i det här bolaget för att de vill hjälpa oss att uppnå våra mål. Och för att en medarbetare ska känna sig viktig så behöver den personen känna att "det jag gör gynnar företaget". På så vis så kan man ju knyta in både resultatfokus i personernas arbete men också den personliga utvecklingen. - Anton

Det kan tolkas som att Anton även här menar att det är viktigt för medarbetare att vara delaktiga och att de ska känna att deras arbete gör skillnad i företagets utveckling. Att företagskulturen beskrivs som utmanande hänger samman med fokus på resultat, och att uppnå det genom användning av målsättningar. Antons uttalande skulle även kunna uppfattas som att medarbetare har en inre motivation att driva företaget framåt och att bidra till utveckling. Således framträder det som att fokus i företaget ligger på att främja medarbetarnas engagemang i företaget snarare än på utbyten i form av exempelvis lön, som inte nämns under intervjun. I citat ovan poängterar Anton att resultat och kultur hänger ihop vilket även bekräftas av Martin i citatet nedan.

"Både och skulle jag säga. För beteende ger ju resultat så det hänger ju ihop, helt klart. Något jag tror på är, det spelar egentligen ingen roll vad man säger i slutändan för folk gör vad man gör och inte vad man säger. Så det är väldigt viktigt att de som har personalansvar lead by example för det spelar ingen roll vad man säger. De måste leda föredömligt och vara ett föredöme hela tiden." - Martin

Chefen Martin antyder att de anställda inte lyssnar på honom utan snarare inspireras av och avbildar hans beteende. Det framstår som att han är av uppfattningen att den verbala kommunikationen är mindre relevant för att få medarbetare att arbeta på ett visst sätt, och att det snarare är hans beteende som chef som kommer att avgöra hur medarbetarna påverkas i sitt arbete. De kan således tolkas som att Martin vill framstå som en förebild för sina anställda. Martin, precis som majoriteten av cheferna belyser att kultur och resultat hänger

ihop. Under intervjun pratar även Martin om att företaget inte kan erbjuda samma höga löner som andra större företag. Han förklarar att de istället försöka hitta människor som har drivet och engagemanget till att jobba på en startup. Vidare berättar han i intervjun att kulturen i bolaget är "soft" vilket han tror är en av de bidragande faktorerna till att människor vill jobba på företaget trots lägre löner. Detta skulle kunna vara ett tecken på att kulturen är viktig och central i företaget och således en del i hans roll som ledare i en startup.

4.2.2 Styrning genom rekrytering

Cheferna är överens om att arbete i ett startup inte passar alla typer av människor och därför krävs det att kraven presenteras redan vid rekryteringen gällande vilka personer som passar in i företaget både avseende kompetens, erfarenheter och kultur. Teamets sammansättning verkar således vara av betydelse för hur företaget lyckas enligt cheferna. Vid rekrytering står kompetens och erfarenhet i fokus, vilket kan exemplifieras med nedanstående citat:

“Vi har ett väldigt högt fokus på kompetens och kultur. Att bygga ett bolag startar oftast med en idé och en idé är egentligen bara bara 3% av ekvationen. Det som definierar ett bolags succé är att attrahera talang och även till att bygga en jävligt bra kultur, det är det som är nyckeln till succé.” - Fredrik

Under intervjun poängterar Fredrik hur viktig kultur och rekrytering är för att kunna bygga ett framgångsrikt bolag. I den kontexten han är i betonar han att fokus bör läggas på att medarbetarna ska trivas och passa in i företagskulturen. Något som är intressant med det här citatet är att Fredrik under intervjun även bekräftar det med konkreta exempel på hur de faktiskt arbetar med kultur. Han exemplifierar med att berätta att företaget har ett flertal heltidsanställda som arbetar med kulturen i företaget. Det kan indikera att Fredrik har både kultur och rätt kompetens i företaget som hög prioritet. I linje med Fredrik så poängterar även Felix att hitta rätt personer med rätt kompetens är en central del i kontexten startup.

“Det är ju någonstans en kombo av resultatet och en kollegas välmående, förutsättningar, färdighet, som gör dem här grejerna, att personen har rätt skills för att åstadkomma detta. Och det är ju någonting man får testa och alla är inte i sin väg när man lär känna varandra och gör saker tillsammans liksom.” - Felix

Felix säger att är en kombination av hårda och mjuka värden som är viktiga. Under intervjun berättar han också att företaget nyligen anställt en person som kommer jobba med kulturen på företaget vilket är ett tecken på att företaget fokuserar på kultur och värderingar och inte endast resultat. Det skulle också kunna vara ett tecken på att det som sägs under intervjun genomförs i praktiken och att det inte är tomma ord och något som företaget egentligen inte jobbar särskilt mycket med.

“... en kandidat kommer få gå på minst 3 intervjuer hos oss, och eventuellt få göra någon form av utmaning eller case. Och det är ju någonstans för att verifiera att den här personen kommer att passa in i teamet den ska jobba i, den kommer att passa in i kulturen, personen matchar våra värderingar och har det skill-setet som vi söker efter.” - Anton

I citatet ovan betonar Anton vikten av att rekrytera medarbetare som passar in med de övriga personerna som hen kommer att arbeta med. Citatet från Anton kan förklaras genom att kultur och värderingar är viktigt för honom och att det således prioriteras i den kontexten som företaget är verksam i. Vidare indikerar detta på att det är en del av Antons ledarskap när han redan vid intervjuerna stämmer av så att personerna han anställer stämmer överens med företagets kultur och värderingar. Att värderingar är en viktig aspekt i företagskulturen är också ett väl belyst ämne under intervjuerna. Då Anton vill att personens värderingar ska synkronisera med företagets verkar han vilja rekrytera personer som passar in i den redan existerande kulturen snarare än att arbeta med att få en person med andra värderingar att integreras med de värderingar som företaget har. Fortsättningsvis utvecklar Martin resonemanget om att attrahera talang och rekrytera rätt genom att poängtera hur viktigt det är att få folk motiverade.

“Jag vet inte, jag tror det viktigaste är egentligen att driva folks motivation så att folk är motiverade. Och det enklaste egentligen att göra det är att rekrytera rätt. Har du rätt personer på plats så löser sig väldigt mycket ändå liksom.” - Martin

På frågan om vad Martin ansåg var framgångsfaktorer för ledarskap i startups fokuserade han på vikten av att rekrytera rätt personer från första början. Han framhäver vikten av att hitta motiverade medarbetare, och att han inte tror på att betala medarbetare i form av lön för att de ska vara goda och motiverade. Martin menar att en hög lön endast ger tillfällig tillfredsställelse för personer som är omotiverade i sig själva. Således verkar det som att Martin har uppfattningen att det är svårt att ändra på hur en person är, och att yttre påverkningar är mindre effektiva. Han tror inte att det går att använda kultur eller transaktioner för att upprätthålla motivationen hos en person som från början är omotiverad. I samstämmighet med Martin menar Stina att en del av ledarskapet i startups är att rekrytera rätt personer till rätt plats.

“Men jag tycker det är viktigt att känna meningsfullhet och det tror jag att om man ska rekrytera medarbetare till ett startup så måste de komma in med grit och passion, för det krävs lite mer att du gör inte bara det du blir tillsagd utan du rycker in och jobbar för hela bolaget på nåt sätt.” - Stina

Stina betonar att jobba på en startup är mer krävande och det krävs en viss typ av personer som är villiga att jobba för hela bolaget. Att hon betonar kontexten hon är verksam i är således intressant.

4.2.3 Sammanfattning av den kulturorienterade ledaren

Chefernas uppfattningar om kulturens roll i företaget kan spegla en kulturorienterad roll som ledare. Intervjuerna genomsyras av att prata om företagskultur och vilken roll företagskulturen har för bolagets framgång och resultat. Vidare berättar cheferna hur kompetens och värderingar bland medarbetare bidrar till företagskulturen och bolaget i helhet. Cheferna belyser också vikten av rekrytering och att det är en central del i deras roll som ledare. Detta då de anser att det är viktig att ha rätt kompetens i kontexten startup.

4.3 Den resultatorienterade ledaren

Det tredje och sista temat som vi har identifierat behandlar chefernas fokus på resultat och mål. Genomgående i alla intervjuer betonar cheferna att resultat och mål är avgörande för företagets överlevnad och således en komponent att lägga fokus på i deras roll som ledare i startups. Vidare finner vi det även intressant att analysera och tolka intervjupersonernas

tankar kring övervakning och kontroll där vi också hittar ett tydligt mönster. Temat har kategoriserats nedan i två olika underkategorier - den mål- och resultatriktade ledaren och övervakning och kontroll.

4.3.1 Mål och resultat i fokus

En observation från samtliga intervjuer var att alla intervjupersoner pratade om mål på olika sätt. Att arbeta och leda efter uppsatta mål var en aspekt många av cheferna berättade om under intervjuerna. Således verkar det uppfattas vara en del i chefernas roll som en ledare i en startup. Cheferna var överens om att sätta upp mål är nödvändigt för både den individuella och företagets utveckling. De menar att mål gör att medarbetare blir införstådda i vad som förväntas och vilka krav som ställs. Det kan således tolkas som att cheferna vill skapa en trygghet för anställda genom att de är medvetna om den aktuella situationen och inspirera dem till att göra ett bra jobb. För Martin så verkar målen handla om konkreta mål som definieras genom siffror och olika mätningar.

“Vi börjar jobba mer och mer med det, dels handlar det mycket om målstyrning och nu har vi mer börjat köra mot kvartalet. Vi har hårda mål sådär och siffror, budget och säljmål och det är ganska tydligt liksom. Vi ska sälja såhär mycket och då måste vi boka såhär många möten och allt det där vet alla om liksom.” - Martin

Likt Martin berättar även Stina under hennes intervju att målen ska vara tydliga och mätbara. Detta då för att öka transparensen gentemot anställda, vilken i sin tur också kan bidra till en ökad motivation bland medarbetarna. Hon berättar även att framgångar firas tillsammans vilket kan vara ett tecken på samarbetet som finns mellan medarbetare. Stina poängterar dock vid andra tillfällen att resultat är viktiga och för att kunna veta vad företaget uppnått så krävs det att företaget har mätbara leverabler. Martin trycker även på tydligheten, precis som Stina, att alla vet vad som ska göras, både när det kommer till vad målen är men också hur de ska uppnås.

“Det är nog en liten kombination, man måste ha struktur och man måste ha kultur. Kultur bygger man med värderingar, och strukturen bygger man ofta med mål, tydliga och mätbara mål så att människor vet vad är det jag mäts på,

vad ska jag syssla med. [...] Värderingarna blir liksom bränslet, men strukturen blir fordonet på något sätt om man gör liknelsen på en bil, beroende av varandra.” - Stina

Stina menar att mätbara mål bidrar till att medarbetare kan uppleva syftet med sitt arbete som mer konkret, hon menar att om fokus enbart är på värderingar och en vision, så kan medarbetare uppleva syftet som otydligt.

Vidare var fokuset på resultat ytterligare en aspekt många av cheferna berättade om under intervjuerna. Genomgående i intervjuerna märkte vi att ett flertal av intervjupersonerna ständigt relaterade tillbaka till vikten av att uppnå resultat i bolaget. Resultat som fokus exemplifieras ofta genom konkreta exempel på hur resultat mäts och hur arbetet med uppföljning av medarbetarnas resultat görs. Nedan exemplifieras chefens roll som en resultatnriktad ledare genom fyra citat.

“Resultatet är överlägset viktigast. I slutändan så skapar [det] hela existensberättigandet, om inte vi kan leverera ett bra resultat så i slutändan kommer det leda till att vi tillslut inte finns. Så det är ju prio A till Ö. Sen för att vi ska kunna göra det långsiktigt och med alla fördelar och på ett hållbart sätt så innebär ju det att måste vi skapa en miljö där folk trivs. För om de inte trivs så kommer de inte prestera.” - Ludvig

I intervjun med Ludvig kan vi se ett genomgående tema där han poängterar hur viktigt det är med resultat och kontroll när det pratas om ledarskap i startups. När vi pratar om vilket fokus han har när han leder sina medarbetare betonar han att resultatet är A och Ö, men för att kunna göra det långsiktigt behövs en miljö skapas där medarbetare trivs. Således verkar det som att Ludvig enbart vill skapa en miljö där medarbetarna trivs för resultatets skull och inte för att han genuint bryr sig om att sina anställda trivs på arbetet. När vi frågar vilka aktiviteter som görs för att få anställda att trivas berättar han att relationen och lyckan ligger i hur mycket leverans de anställda kan ge, således ges inget tydligt exempel på vad som görs för att få anställda att trivas. Det bekräftar vår tolkning om att enbart skapa en miljö där folk trivs för resultatets skull. Det Ludvig berättar tolkas som att så länge resultatet är bra spelar processen i sig inte så stor roll. Hur vägen ser ut till målet och resultatet verkar inte vara av

vikt, det viktiga är att resultatet är bra så att företaget kan överleva och bli framgångsrikt. I linje med Ludvig resonemang berättar Emma under intervjun att resultatet är väldigt betydelsefullt. Hon påpekar även att företaget alltid strävar efter att leverera till max, vilket också skulle kunna indikera och tolkas som att resultatet är viktigt.

“Vi har varje fredag resultatmöte kallar vi det, låter brutalt när man säger det men det är faktiskt ett väldigt trevligt möte, men då får man stå upp och berätta om sina framgångar och vad man hade kunnat göra bättre i veckan och också då berätta vad fokus är nästa vecka.” - Emma

Fortsättningsvis belyser Emma vikten av resultaten i företaget genom att konkret exemplifiera hur de jobbar resultatorienterat. Det tolkas som att Emma upplever det som positivt att arbeta kontinuerligt med resultat genom att ha regelbundna möten där resultaten diskuteras och återkopplas. Hon berättar vidare att de använder sig av olika system och menar på att det blir väldigt konkret verktyg för att mäta resultatet. Det skulle kunna motivera de anställda till att uppnå resultatet och det kan även resultera i att de anställda känner sig pressade och övervakade.

“Vi är ju väldigt olika personer och det vi ser på är vad man uppnår för resultat. Vi jobbar med OKRs. Jag vet inte om ni känner till det, det är en strategimodell som vi jobbar med som är ganska populär. Objective and Key Results står det för.” - Fredrik

Likt Ludvig och Emma fortsätter Fredrik belysa vikten av resultat. Fredrik beskriver också en modell som de använder sig av, Objective and Key Results. Han berättar att modellen skapar enighet i vad företaget ska uppnå, vad som ska göras och hur det ska uppnås. Modellen ska fungera som en vägledare, men att man sedan får genomföra arbetet på sitt sätt. Däremot hävdar Fredrik att om målen inte uppnås försöker han som ledare ställa frågor för att förstå och coacha. I likhet med Fredrik så berättar Stina i sin intervju att de arbetar med OKR under olika strategiska teman, där hon belyser att det handlar om olika resultat som är mätbara, till exempel att få 100 nya följare på LinkedIn eller att ha levererat åtta artiklar. Hon menar att om man har olika mätbara variabler under målen så kan man bygga ett bra strukturkapital i

bolaget genom att mäta, få rätt statistik och följa upp. Det blir således svårare att mäta resultat veta hur det går om man levererar saker som inte syns.

“Vi är nu i en tillväxtövergång där vi verkligen måste, med målen, vi måste bli mätbara, vad är resultatet vi vill se? Hur kan vi mäta det?” - Vendela

Vendela pratar om att i takt med att bolaget växer så måste de arbeta mer med mål och även bli mer mätbara för att kunna mäta de önskade resultaten. Hon beskriver att det är upp till högre uppsatta chefer att sätta mål som antal kunder och prenumerationer för att sedan på de olika avdelningarna jobba med hur samtliga mål uppnås. Vendela berättar även att de arbetar med OKR, precis som Stina och Fredrik, men att de behöver arbeta mer med det. Vendela anser att det är viktigt att vara tydlig med målen och att göra resultaten mätbara för att ta bort de emotionella faktorerna ur dem. Hon poängterar vidare att om resultaten är mätbara så hjälper det till i beslutsprocessen för olika saker, och att man ständigt kan gå tillbaka till siffror istället för att bara lyssna på sin magkänsla. Något som är intressant med det Vendela pratar om är att hon relaterar vikten av resultat till kontexten hon är i, att de behöver bli mer mätbara eftersom de hela tiden växer. Sammanfattningsvis verkar cheferna uppfatta att fokus på mål och resultat är en central del i deras roll som ledare i en startup. Således kan detta indikera att chefernas tonar ner sin roll som ledare genom att istället centrera fokus på hur företaget ska styras för att lyckas på bästa sätt, framförallt genom målsättning och resultatmätning.

4.3.3 Övervakning och kontroll

När vi ställde frågor om övervakning och kontroll beskrev cheferna hur de på olika sätt och med olika verktyg kontrollerar och mäter sina anställda. Trots det var alla cheferna överens om att övervakning inte är acceptabelt, vilket kan tolkas som motsägelsefullt. Övervakning kan således uppfattas som negativt, vilket reflekteras i hur alla cheferna i intervjuerna tar avstånd från detta. Fortsättningsvis poängterar intervjupersonerna även här att det viktiga är resultatet och placerar det än en gång i fokus.

“Nej nej nej, övervakning är ju att man granskar leveransen. Sen så om de har gjort det på 15 minuter då är det ju så även fast de har suttit och spelat

FIFA hela dagen också ändå lyckats göra sitt jobb, det har jag ingen aning om.” - Ludvig

Ludvigs uttalanden i citatet ovan kan tolkas som att resultat och leverans är det som är överlägset viktigast. Processen i sig är inte relevant och därmed verkar han inte bry sig om processen kan effektiviseras eller på något sätt förbättras, så länge uppsatta mål nås är han nöjd. Det visar också på att Ludvig har tillit till sina anställda. Han verkar således inte vara så engagerad i ledarskapet i sig utan låter sina anställda styra och disponera sin egna tid. Därmed blir också de anställda en del av ledarskapet eftersom de får bestämma och styra själva.

“Nej, vi gör inte det [övervakar]. Det skulle bli svårt. Men vi tittar ju på output. Det är ju ytterligare en utmaning, det blir ju enklare om man har ett kontor då alla sitter för då ser man vilka som är där eller inte är där. Men nu har ju folk jobbat hemma liksom så det gäller att ha väldigt tydliga mål liksom och ärligt talat så skiter jag i det bara de uppfyller målen.” - Martin

Martin har samma inställning till övervakning och kontroll som Ludvig. De båda poängterar att processen i sig inte är relevant så länge deras anställda uppfyller de uppsatta målen. Martin säger att det blir enklare om personalen sitter på ett och samma kontor, vilket kan tolkas som att han då hade kontrollerat sina anställda. Eftersom cheferna tar avstånd från övervakning verkar inte övervakning och kontroll vara något som cheferna anser ingår i deras roll som ledare i startups. Däremot påpekar cheferna att de gärna mäter mål och resultat, vilket kan tolkas som att de trots allt övervakar och kontrollerar sina anställda. Vidare så kan Emmas citat nedan tolkas i linje med både Martin och Ludvig, i slutändan är det viktigaste att de måste leverera resultat.

“Så det är uppföljning utan att kontrollera, men det är också för att vi som grupp ska kunna leverera slutresultat. “ - Emma

Emma verkar däremot ha en mjukare inställning till kontroll då hon menar på att de följer upp medarbetarna och gör avstämningar, men att syftet är att inte kontrollera medarbetarna. Det kan tolkas som att hon vill vara involverad även i processen och inte endast få resultatet

serverat. Det visar också på att Emma är delaktig på ett annat sätt och en komponent i hennes roll som ledare i en startup består av uppföljning för att stämma av så att gruppen är på väg åt rätt håll. Således verkar det också som att hon har tillit till sina anställda, men stämmer av under processens gång för att säkerhetsställa att gruppen arbetar planenligt. De anställda är således involverade i ledarskapet, men det är fortfarande Emma som kontrollerar och är chef vilket märks då hon gör uppföljningar på de anställdas arbete.

“Så man måste vara realistisk och transparent. Men när man har känslan att bli övervakad - den är inget trevlig. Medarbetare måste få utrymme och frihet, och få ha en dålig dag. Man måste få lite - ja utrymme att andas liksom och nå, jag tycker inte om att man ska känna sig övervakad, men att ha datadriven - det är en fin gräns där ibland, det ska man tänka på.” - Stina

Liksom Emma har Stina en mer försiktig inställning till kontroll och övervakning. Stina bekräftar att datadriven kontroll är något som krävs, men att det ska ske utan att anställda känner sig övervakade. Det bekräftar även tidigare argument om att cheferna beskriver att de inte övervakar och kontrollerar, men att de istället mäter och gör uppföljningar. Således kan det tolkas som att cheferna uppfattar att en del i deras roll som ledare består av övervakning och kontroll till en viss del, även fast cheferna vill benämna det mätning och uppföljning.

4.3.4 Sammanfattning av den resultatorienterade ledaren

Den resultatorienterade ledaren karaktäriseras av fokus på resultat och mål. Cheferna poängterar överlag i alla intervjuerna att fokus på aktiviteterna resultat och mål uppfattas som en del i deras roll som ledare i startups. Det beskrivs även som något som är avgörande för företagets överlevnad. Cheferna tonar ner sin roll som ledare genom att skifta fokus på hur företaget ska styras för att lyckas på bästa sätt. De belyser genomgående vad de jobbar med på daglig basis, såsom målsättning och resultatmätning, snarare än att mer generellt belysa sin roll som ledare i företaget. Vidare analyserades även intervjupersonernas tankar kring övervakning och kontroll. Vi såg ett tydligt mönster där cheferna uppfattar att övervakning och kontroll inte ingår i deras roll som ledare i startup.

4.4 Alternativ till ledarskap

De ovanstående tre temana representerar en empirinära analys där vi identifierat utmärkande mönster i det empiriska materialet. Den här delen av analysen har en annan synvinkel, där vi istället analyserar de tre temana i helhet med hjälp av begreppsapparaten "Six Modes of Organizing". Då studien grundat sig i en nyfikenhet kring hur ledarskap ter sig inom startups utgick alla intervjuer från ledarskap som fenomen och hur cheferna uppfattar sin egna roll som ledare i startups. Ett intressant fynd är att vi frågade om ledarskap - men cheferna har i stora drag svarat management, med visst fokus på group work och autonomi. Enligt Blom och Alvesson (2019), som står bakom modellen, karaktäriseras både ledarskap och management som vertikala former att organisera. De vertikala sätten karaktäriseras av en hierarki, formell som informell, där ledaren eller chefen är betydligt mer inflytelserik än den som han eller hon försöker att påverka. Resonemanget kan således förklara varför ledarskap och management ofta går hand i hand, men också varför det är föremål för förväxling eller missuppfattning när man analyserar ledarskap och management i olika typer av företagskontexter. Vidare kan group work och autonomi kan karaktäriseras som horisontella sätt att organisera.

4.4.1 Den medarbetarcentrerade chefen

Chefernas medarbetarcentrerade roll uttrycks främst genom ansvarsdelegering, vilken enligt 6M är management snarare än ledarskap. Cheferna uttrycker främst att ansvarsfördelningen är viktig för att kunna effektivisera olika företagsprocesser för att kunna uppnå resultat. Alvesson och Blom (2019) menar att management kan karaktäriseras av resursallokering och hantering av arbetsprocesser, till exempel att specificera hur arbetsuppgifter ska utföras, vilket instämmer med chefernas uppfattningar om ansvarsdelegering. Däremot uttrycker cheferna även att ansvarsdelegering är viktigt för att få medarbetarna att känna sig engagerade och motiverade, till exempel genom känslan av ägarskap, vilket kan uppfattas som ledarskap i viss grad. Ledarskap handlar, enligt modellen, om att influera människors uppfattningar och värderingar (Alvesson och Blom, 2019), vilket kan likställas genom att ansvarsdelegera för att påverka motivation och engagemang. Däremot påstår cheferna att de vill uppnå ett önskat beteende som ett resultat av ett större engagemang, vilket kan tolkas mer som management. Två av cheferna uttryckte till och med explicit vikten av autonomi, både att leda genom det och att försöka få organisationen att vara så autonom som möjligt. Flera chefer förstärker även detta och exemplifierar genom att de inte kan gå in på detaljnivå i allt

och att det är viktigt att lyssna på sina medarbetare då de ofta är experterna inom sitt ansvarsområde. Enligt modellen har dock ledarskap eller management ändå en roll i autonoma organisationsformer, men att den är mindre central.

Den medarbetarcentrerade ledaren tog sig även i uttryck genom att sätta laget framför jaget, vilket också snarare kan karaktäriseras av group work än ledarskap, alternativt ledarskap för att uppnå group work. Alvesson och Blom (2019) menar att group work innebär mer delat ansvar och mindre inblandning av cheferna, men att de flesta grupperna eller teamen inte är helt ledare- eller chefsfria. Det karaktäriseras även av gemensamma teammöten och delat ansvar, vilket kan relateras till chefernas uppfattning om både ansvarsdelegering men också idén att sätta laget framför jaget. Den här uppfattningen speglar således också en nedtoning av ledarskap där gruppen och medarbetarna får ett större fokus. I linje med definitionen av group work så är inte chefen central utan den primära influensen består av till exempel individens kunskap och idé och inte baserat på dess formella roll i företaget. Det är i linje med att många chefer uppfattade sina anställda som experter, och fick således mer ansvar. Modellen belyser även fördelarna med group work vilket är att människor ofta känner sig mer ansvariga och motiverade när det finns mer utrymme för den egna kompetensen och idéerna, vilket är något cheferna också belyste genomgående under intervjuerna. Här menar även modellen att ledarskap eller management är drivkraften för att uppnå detta då det kan påverka den hierarkiska strukturen.

4.4.2 Den kulturorienterade chefen

Chefernas uppfattning om sin roll som en kulturorienterad ledare visas främst genom ett genomgående fokus på vikten av att aktivt arbeta med företagets organisationskultur, men också genom att fokusera på rekrytering av personer med rätt kompetens och värderingar. Chefernas synsätt kan tolkas som culture management då de framförallt vill att kulturen ska påverka produktiviteten och resultatet i företaget. När det kommer till rekrytering kan även det ses som en form av styrning, mer specifikt human resource management, vilket således också är mer styrning än ledarskap (Blom och Alvesson, 2019). Cheferna vill rekrytera personer som passar in i företaget från början snarare än att jobba med att få in nya personer i företaget som har rätt kompetens, och sedan försöka arbeta aktivt med att integrera denna personen med de värderingar och den kultur som finns inom företaget. Uppfattningen kan således tolkas som att cheferna har fokus på annat än att arbeta med att ändra och påverka

värderingar så att det passar in i företaget, vilket också tyder på att intervjupersonerna främst relaterar till rekrytering genom management. De bakomliggande tankarna inför rekrytering får oss att tänka att det främst är ett verktyg för att uppnå resultat och mål. Enligt Blom och Alvesson (2019) är resursallokering och att anställa och avskeda människor exempel på aktiviteter som karaktäriserar management. De menar även att om en organisation kan rekrytera och behålla många kompetenta medarbetare som är självgående så kan det underlätta för chefer då de kan lägga tid på andra delar i bolaget. Det är även i linje med chefernas uppfattning om att ansvarsdelegering kan öka effektiviteten i företaget.

Dock så belyser modellen även att många av de olika sätten att organisera går hand i hand, och som ovan nämnt, särskilt ledarskap och management. De exemplifierar att rekrytering till exempel inte bara handlar om arbetskraft utan det kan även handla om värderingar och tankar om organisationen.

4.4.3 Den resultatorienterade chefen

Den resultatorienterade ledaren karaktäriseras av att fokusera på mål och resultat. Det överensstämmer inte särskilt väl med Blom och Alvessons (2019) definition om ledarskap, utan passar bättre in på definitionen om management som riktar in sig mot beteenden och specifika mål snarare än tankar och känslor. Management handlar per definition om att hantera output när det kommer till prestation och resultatmätning samt hantering av mål, vilket samtliga chefer tyckte var viktigt i sin roll. Oavsett om det handlade om teamarbete eller kultur så var många av cheferna överens om att i slutändan så är resultatet det viktigaste. Management handlar även om standardisering av arbetsprocesser, och det faktiska innehållet i dessa. Arbetsprocesserna mäts genom resultat och resultatuppföljning och cheferna berättade bland annat om resultatmöten och mer praktiska strategimodeller för resultatuppföljning såsom Objective Key Results. Cheferna pratade också om vikten av att ha mätbara resultat och att följa siffror och budget, vilket också är typiska aktiviteter inom management. När det kommer till övervakning var cheferna överens om att de hade en negativ association till begreppet, och att de snarare arbetade med uppföljning så att målen och resultaten uppnåddes.

5. Diskussion

I följande avsnitt kommer vi presentera diskussionen. Här kommer vi diskutera rådande teori utifrån studiens upptäckter. Vi diskuterar även hur våra resultat kompletterar tidigare forskning inom fältet för ledarskap i startups.

5.1 Den medarbetarcentrerade ledaren

Utifrån empirin och analysen går det att urskilja ett medarbetarcentrerat perspektiv i chefernas uppfattning om sin roll som ledare. Cheferna pratar om frihet under ansvar, att beslut ska fattas gemensamt och tas långt ner i organisationen. Uppfattningar om den traditionella alfahannen som ledare avisas, och cheferna vill snarare uppfattas som ett bollplank, en facilitator och vara dummast i rummet. Cheferna höjer medarbetarnas roll i verksamheten genom ansvarsdelegering, och tonar således ner sin roll som ledare. Att sätta laget framför jaget är ytterligare ett fokus cheferna intagit i sin roll som den medarbetarcentrerade ledaren, vilket exemplifieras genomgående i empirin att det är essentiellt att främja medarbetarnas välmående, att teamet främjas, och lagarbete uppmuntras. Således förminskar cheferna återigen sin egen roll som ledare och visar inga tecken på ambitioner att framstå som den "stora ledaren". Fokus läggs istället på medarbetarna och cheferna avviker således från den traditionella uppfattningen om att en ledare i ett startup ska besitta särskilda ledarskapsattribut i linje med tidigare forskning (Bass och Riggio, 2006; Zaech och Baldegger, 2017; Shamir och Howell, 1999; Dvalidze och Markopoulos, 2020).

Chefernas uppfattning av sin roll som medarbetarcentrerad med fokus på ansvarsdelegering och laget framför jaget innebär ett kritiskt förhållningssätt till existerande forskning om ledarskap i startups. Chefernas uppfattningar innebär att vi kan problematisera Zaech och Baldeggers (2017) ansats att den enskilda ledaren och dessa kreativitet och karisma är fundamental för ett nystartat företags framgång. Zaech och Baldegger (2017) menar även att det finns ett positivt samband mellan det transformativa ledarskapet och resultat i startups. De intervjuade cheferna menar istället att lagets prestation är minst lika viktig. Vidare är vi även kritiska till Shamir och Howell (1999) och Greiner (1997) som menar att ledare i innovativa kontexter är karismatiska i sin natur, eftersom särskilda attribut hos ledaren inte uppmärksammades av cheferna som intervjuades. Vi problematiserar även bland annat Dvalidze och Markopoulos (2020) uppfattning om den entreprenöriella ledarens roll i

startups. Sammanfattningsvis har samtliga tre ledarstilar, det transformativa, det karismatiska och på senare tid det entreprenöriella ledarskapet, dominerat ledarskapslitteraturen i kontexten startups. Således har ledare i startups ofta målats upp som inspirerande, visionära och karismatiska ledare, vilket inte överensstämmer med fynden i vår studie. Cheferna lyfter inte fram sin roll som ledare eller vilka egenskaper de besitter som ledare, utan fokus ligger snarare på aktiviteter i deras chefsroll. Empirin har således även analyserats utefter Alvesson och Bloms (2019) modell eftersom det kan ifrågasättas om chefernas medarbetarorienterade uppfattning om sin roll som ledare verkligen kan tolkas som ledarskap, eller om det finns andra former av organisering som lämpar sig bättre.

Utifrån analysen har vi med hjälp av begreppsapparaten av Alvesson och Blom (2019) identifierat att cheferna berör aspekter som inte är ledarskap. Vid strikt applicering av begreppsapparaten skulle vi kunna säga att cheferna pratar om management, grupparbete och autonomi snarare än ledarskap när de betonar vikten av delegering och att främja gruppens arbete. Sammanfattningsvis är vår studie i linje med Alvesson och Bloms (2019) modell om att det finns andra former av organisering, men det har ännu inte studerats i kontexten av ledarskap i startups. Cheferna pratar om andra sätt att organisera än ledarskap, och att ledarskapet således endast är en liten del av chefernas uppfattning.

Vidare är en del tidigare forskning om ledarskap i startups mer i linje med fynden från vår studie. Hunter (2012) menar att entreprenörer ofta målas upp som visionära och heroiska individer men att det inte är hela sanningen. Meindle, Ehrlich och Dukerich (1985) menar att bilden av den stora ledaren i startups är romantiserad. Forskningen om det delade ledarskapet i startups intar även en kritisk syn, och vilket enligt Ensley, Hmieleski och Pearce (2006) är en viktig ledarskapsstil vid utveckling och tillväxt i nystartade företag. Påverkans effekter kan komma både uppifrån och nedifrån i hierarkin, vilket många av cheferna i vår studie pratar om, eftersom graden av kunskapsintensitet i flertalet av företagen resulterar i att medarbetarna i vissa fall är mer experter än sina chefer inom ett specifikt verksamhetsområde. I kontrast till tidigare forskning belyser således det delade ledarskapet ett nytt perspektiv på ledarskap i startups, där fokus centreras kring medarbetarna, snarare än den "store ledaren". Det delade ledarskapet tenderas även enligt Alvesson och Blom (2019) att förväxlas med group work. Cheferna berör även att ju mer de växer, desto mer ansvar måste de ge till sina medarbetare. Detta är i enighet med Pearce och Conger (2003) som

utvecklat McGregors teori (1960) som säger att arbetare kan få förtroende att hantera beslut som traditionellt hanteras av företagsledningen. Trots att detta är fallet med en del viktiga beslut, enligt många chefer, så menade de också att det är viktigt med tillit och att beslut ska kunna fattas längre ner i organisationen, bland annat för att uppnå mer effektivitet och således uppnå mål och resultat. Återigen tonas chefernas ledarskap ner genom att vilja att alla ska ta ägarskap över helheten i bolaget. Det kan även anses vara mer i linje med tidigare forskning om den transformativa ledaren i startups som motiverar och engagerar sina medarbetare (Bass & Riggio, 2006), men resonemanget består relativt svagt.

5.2 Den kulturorienterade ledaren

Utifrån empirin kan även den kulturorienterade ledaren identifieras genom chefernas uppfattningar om sin roll som ledare. Cheferna belyser framförallt vikten av en bra företagskultur i företaget och nämner i flera avseenden vad kulturen kan bidra med, ofta i termer av målsättningar och resultat. Kulturen anses även viktig för den mänskliga faktorn och när de pratar om kultur är fokuset således framförallt på medarbetarna och deras värderingar. Fokuset bibehålls även på medarbetarna då mycket fokus ligger på rekrytering av medarbetare med rätt kompetens, men även med rätt värderingar, motivation och engagemang. Genomgående i intervjuerna belyser även cheferna att de vill föregå med gott exempel i sitt ledarskap, och således vara en förebild för sina medarbetare. För att relatera till den medarbetarcentrerade ledaren vill cheferna få fram en bild av att de vill skapa en kultur som präglas av "laget framför jaget".

Fortsättningsvis ser vi likheter mellan chefernas uppfattningar om att styra kulturen genom att leda och att vara en förebild för medarbetarna. Inom det entreprenöriella ledarskapet framhålls att det är en av ledarens uppgifter (Renko m.fl., 2015). Vi ser därför tendenser av uppfattningar hos cheferna som relaterar till det entreprenöriella ledarskapet, men vikten av att vara en förebild framhålls i samband med resonemang om hur kulturen kan påverkas. Däremot intar den största delen av uppfattningarna om den kulturorienterade ledaren en kritisk syn till existerande forskning om ledarskap i startups. Inom den tidigare litteraturen betonas vikten av den transformativa, karismatiska och entreprenöriella ledaren inom startups, där ledaren ska påverka medarbetare på olika sätt och genom varierade metoder (Bass och Riggio, 2006; Le Blanc m.fl., 2021; Renko m.fl., 2015). Således fokuserar tidigare forskning mer på ledarens centrala roll, medan cheferna i vår studie riktar sitt fokus på deras

arbete med kultur (Bass och Riggio, 2006; Zaech och Baldegger, 2017; Shamir och Howell, 1999; Dvalidze och Markopoulos, 2020). Cheferna tonar ner sin roll som ledare genom att fokusera på kultur, värderingar och rekrytering, snarare än att lyfta fram ledarskapsattribut som de besitter som "den stora ledaren". Vi ser dock att intervjupersonerna föredrar att minimera behovet av arbetet med rekrytering genom att redan från början anställa medarbetare vars värderingar redan är i linje med de som företaget har inkorporerat i företagskulturen.

Enligt Alvesson och Bloms (2019) modell pratar cheferna mer management än ledarskap, även när det kommer till kultur. Däremot belyser 6M att olika sätt att organisera sig går hand i hand, särskilt ledarskap och management. Rekrytering är kanske det mest prominenta exemplet, då det enligt 6M är en aktivitet som karaktäriseras som management. Chefernas fokus på rekrytering handlar således inte endast om arbetskraft och resursallokering, utan kan även handla om värderingar och tankar om organisationen. Trots att många chefer betonar vikten av företagskulturen, så var det få av intervjupersonerna som nämnde konkreta aktiviteter för att påverka kulturen. Endast en person nämner att de har workshops med medarbetare som syftar till att integrera medarbetarnas värderingar i kulturen, vilket i linje med Alvesson och Blom (2019) kan karaktäriseras som ledarskap. Majoriteten av intervjupersonerna verkar främst uppfatta kulturen som ett verktyg för att uppnå definierade målsättningar och resultatnivåer, snarare än att faktiskt påverka människors uppfattningar och värderingar genom företagskulturen.

Vår studie är således i linje med Alvesson och Blom (2019), om att andra sätt att organisera sig mer framstående än ledarskap enligt cheferna. Ledarskapet och ledarens roll är en mindre viktig del, och fokus ligger snarare på management, vilket inte belyses i det transformativa, karismatiska och entreprenöriella ledarskapet inom startups. Vi förhåller oss således kritiska till existerande forskning. Ledares arbete för att påverka kulturen i företaget är förbisett i den tidigare litteraturen inom fältet.

5.3 Den resultatorienterade ledaren

Den resultatorienterade ledaren som identifierats utifrån analysen av empirin fokuserar på mål och resultat i sin roll som ledare. Samtliga chefer menar att de tar avstånd från aktiviteter för övervakning och kontroll. Däremot betonade de tidigare under intervjun vikten av att följa

upp resultat och arbete med mål, vilket vi anser är en typ av kontroll av medarbetare. Hur företagen ska uppnå målen sker främst genom att låta teamets prestationer ligga i fokus, snarare än individens, och således fokusera mycket på laget framför jaget och medarbetarnas roll i framgången. Likaså framställer cheferna kulturens roll i företaget, som också är viktig för just framgången i företaget. Cheferna framställer därav inte sig själva i särskilt stor grad i ledarskapet eller i framgången av företaget, utan fokus ligger andra medel för att uppnå mål och resultat, och därmed nå framgång.

Precis som den medarbetarcentrerade och den kulturorienterade ledaren så intar chefernas uppfattningar om sin roll som resultatorienterad en kritisk syn till existerande forskning om ledarskap i startups, som sätter ledaren i primärt fokus. Cheferna minimerar sin egna roll som ett recept för framgången i startups, de hänvisar snarare till kultur och medarbetarna som i sin tur ska bidra med att resultat och mål uppnås. Samtliga resonemang är således inte i linje med tidigare forskning, som istället menar att den enskilda ledarens ledarskap är essentiellt för möjligheterna att uppnå mål och resultat (Bass och Riggio, 2006; Le Blanc, González-Romá och Wang 2021; Renko m.fl., 2015). Genom att ledarna prioriterar resultat och mål, tonar de ner sin roll som ledare. Existerande forskning inom startups menar att ledarskapet har en grundläggande roll i dess tillväxt, men behandlar inte att startups behöver anpassa sig efter begränsade ekonomiska och mänskliga resurser, vilket Romanelli (1989) betonar.

Däremot går det att hitta element som är mer i linje med tidigare forskning. Både entreprenöriella, karismatiska och delade ledarskapet belyser vikten av att motivera medarbetare till att vilja uppnå organisatoriska mål (Bass och Riggio, 2006; Le Blanc, González-Romá och Wang 2021; Renko m.fl., 2015), vilket är centralt i chefernas uppfattningar som vi kan utläsa från empirin. Trots det, är mål och resultat en liten del i ledarskapslitteraturen inom startups, även om det belyses i viss mån. Enligt Bass och Riggio (2006) innebär transformativt ledarskap att ledare inspirerar följare att uppnå önskat resultat och att detta görs bland annat genom anpassning av mål. Då cheferna i intervjuerna pratar genomgående om mål på olika sätt kan detta således bekräfta delar av det transformativa ledarskapet. Utifrån teorin kan detta följaktligen tolkas som att uppsatta mål görs för att chefernas anställda ska bli engagerade och motiverade vilket är i linje med Bass och Riggio (2006).

Chefernas uppfattningar om sin roll som resultatorienterad kan diskuteras utifrån Alvesson och Bloms (2019) 6M. Enligt empirin har chefernas mål-och resultatfokus en tydlig koppling till aktiviteter som karaktäriseras av management, snarare än ledarskap, vilket bekräftar ovanstående diskussion om att ledarna tonar ner sin roll som ledare. Flera chefer nämner att ordet övervakning associeras med något negativt och att det således är något cheferna tar avstånd från. Cheferna uppfattar således att övervakning och kontroll inte ingår i deras roll som ledare i startup, vilket är i linje med Alvesson och Blom (2019) som menar att övervakning inte är något som ingår i ledarskap. Således överensstämmer detta med chefernas uppfattning om att övervakning och kontroll inte är ledarskap och inte ska vara en del av deras roll som ledare i startup. Däremot beskriver de att de gör uppföljningar på mål och resultat, vilket vi tycker kan anses vara en form av övervakning. Övervakning och kontroll uppmärksammas inte heller i existerande forskning om det transformativa, karismatiska, entreprenöriella ledarskapet och det delade ledarskapet (Bass och Riggio, 2006; Le Blanc, González-Romá och Wang 2021; Renko m.fl., 2015).

6. Slutsats

Entreprenöriellt, karismatiskt och transformativt ledarskap framhålls ofta i existerande forskning som synnerligen framträdande i startups. Utifrån chefernas perspektiv finner vi inte att det transformativa, karismatiska eller entreprenöriella ledarskapet är mest framträdande, även om vissa element återfinns i samband med genomförandet av studien. En kritisk syn till den framhållningen har framställts genom bland annat forskning om det delade ledarskapets roll i startups. Även generell kritik mot att entreprenörer ofta målas upp som visionära och heroiska har framförts. I linje med kritiken som framhållits ämnar vi att bidra med ytterligare en nyans som präglas av en annan synvinkel än det som tidigare sagts inom ramarna för ledarskap i startups. Våra empiriska fynd argumenterar för att cheferna uppfattar sin roll som medarbetarcentrerad, kulturorienterad och resultatorienterad ledare, vilket i enlighet med diskussionen utmanar den nuvarande bilden av ledarskap i startups på diverse olika sätt. Istället för att representera och framställa sitt ledarskap som en central del, tonar cheferna snarare ner sitt ledarskap och främjar andra aspekter av deras ledarroll, som fokuserar mer på teamet, kulturen och resultatet. Det resulterade i att vi valde att analysera materialet med hjälp av en begreppsapparat då vi började ifrågasätta huruvida cheferna verkligen uttryckte sig om ledarskap.

Vi frågar cheferna om deras uppfattningar om ledarskap i startups, men deras svar handlar snarare om andra sätt att organisera arbetet. Genomgående i intervjuerna pratar cheferna om management snarare än ledarskap, men vissa uppfattningar kan även tolkas som group work och autonomi. Det överensstämmer även med tolkningen att cheferna tonar ner sitt ledarskap och sin roll som ledare. En miss ledarskapslitteraturen ofta gör är att anse att allt är ledarskap och vi anser att de intervjuade cheferna i vår studie till viss del fokuserar på management och chefskap, utöver ledarskap.

Sammanfattningsvis uppfattar cheferna sin roll som ledare som den medarbetarcentrerade ledaren, den kulturorienterade ledaren och den resultatorienterade ledaren. De frångår således den traditionella uppfattningen om att en ledare i ett startup ska besitta särskilda ledarskapsattribut i linje med tidigare forskning. Samt att det mer eller mindre vilar på den "stora ledarens" axlar att avgöra om företaget lyckas. Cheferna belyser istället framförallt aktiviteter som de anser är viktiga, som exempelvis aktivt arbete med resultat och målsättningar, och pratar således mer management än ledarskap.

6.1 Teoretiska implikationer

Syftet med denna studie har varit att öka kunskapen inom fältet ledarskap, och specifikt hur ledare uppfattar sitt eget ledarskap i kontexten hos ett startup. Vi har ökat och nyanserat kunskapen inom området genom att skifta fokuset från den ”stora ledaren” till medarbetarna. Vi har även visat att mycket av det som ledare själva uttrycker som ledarskap i själva verket tenderar att vara management. Denna studie har därför visat en bild av att ledarskapet i startups kan vara mindre centralt än vad litteraturen tidigare har visat. Det ledarskap som utövas i startups kan handla mindre om det transformativa, karismatiska eller entreprenöriska ledarskapet, och mer om det delade ledarskapet som är mer centrerat kring följarna och teamet.

6.2 Praktisk relevans

Vi hoppas att den här studien bidrar till djupare insikter om ledarskap till ett flertal grupper av individer. Främst hoppas vi att chefer som är verksamma inom kontexten startups, men även i andra företagsetableringar, kan få en djupare förståelse för den egna rollen som ledare. Eftersom ”den stora ledaren” är ett omtalat koncept inom startups kan ledarna som inte besitter dessa typiska ledaregenskaper känna sig ensamma i sitt tillvägagångssätt. Vår studie visar att du som har ett annat tillvägagångssätt än att motivera och engagera medarbetare genom din starka personlighet inte är ensam och istället kan känna en styrka i att leda på ett alternativt sätt.

6.3 Fortsatta studier

För att fortsätta utveckla kunskaperna inom fältet kommer vi här att dela med oss av några idéer och tankar. Denna studien genomfördes i en svensk kontext och företagen är alla verksamma på den svenska marknaden. Det kan vara intressant och fruktbart att studera företag i andra nationer, då kultur kan ha stor påverkan på hur chefer anser att ett startup bör ledas. För att vidareutveckla kunskaperna som genererats av vår studie hade det även varit intressant att genomföra en liknande studie på företag som är organiserade annorlunda. Ledarna som intervjuades i vår studie arbetade på organiska företag. Detta kan ha haft påverkan på det ledarskap som uttrycktes av intervjupersonerna, det delade ledarskapet. En studie av hur ledare uppfattar sitt ledarskap i startups som karaktäriseras av tydliga hierarkier kan visa på ett större fokus på ledaren i sig. En jämförelse av hur ledare uppfattar sitt

ledarskap i en annan kontext kan då genereras. Slutligen baserades vår studie på intervjuer med både män och kvinnor, vi eftersökte dock inte att undersöka huruvida det finns skillnader mellan hur män och kvinnor uppfattar sitt ledarskap i startups. Även detta perspektiv kan vara intressant att undersöka.

Källförteckning

Alvesson, M., & Blom, M. (2019). Beyond leadership and followership. Working with a variety of modes of organizing. *Organizational dynamics*, 28-37.

Baldegger, U., & Gast, J. (2016). On the emergence of leadership in new ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership.

Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344-357.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (tredje upplagan). Malmö: Liber AB.

Cai, W., Lysova, E., Khapova, S., Bossink, B. (2019) 'Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs', *Journal of Business & Psychology*, 34(2), pp. 203–217. doi: 10.1007/s10869-018-9536-y.

Dan, W., & Shi-jie, X. (2013, July). Impacts of leadership styles on new venture performance. In *2013 International Conference on Management Science and Engineering 20th Annual Conference Proceedings* (pp. 1410-1415). IEEE.

Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(03), 1240007.

Dvalidze, N., & Markopoulos, E. (2019, July). Understanding the Nature of Entrepreneurial Leadership in the Startups Across the Stages of the Startup Lifecycle. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 281-292). Springer, Cham.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), 217-231.

Ernst & Young. 2020. *Världsfinalen i entreprenörskap blir ett digitalt event*. https://www.ey.com/sv_se/news/2020-press-releases/04/vaerldsfinalen-i-entreprenoerskap-blir-ett-digitalt-event (Hämtad 2021-05-25).

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.

Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 10(4), 397-409.

Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499.

Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453-471.

Hunter, M. (2012). On some of the misconceptions about entrepreneurship. *Economics, Management, and Financial Markets*, 7(2), 55-104.

Jackson, B., & Parry, K. (2011). *A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. London: Sage.

Le Blanc, P. M., González-Romá, V., & Wang, H. (2021). Charismatic leadership and work team innovative behavior: The role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 333-346.

Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.

Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(2), 317-350.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. and Dukerich, J. M. (1985) 'The Romance of Leadership', *Administrative Science Quarterly*, 30(1), pp. 78–102.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York. London: McGraw-Hill Book Company.

Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.

Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of financial Economics*, 112(3), 386-407.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 1-18.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.

Rennstam, J., och Wästerfors, D. (2011). *Att analysera kvalitativt material. Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber.

Romanelli, E. (1989). Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 369-387.

Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.

Sommer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. (2009). Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study. *Organization Science*, 20(1), 118–133.

Sveriges Radio. 2020. *Niklas Adalberth 30 juni 2020 kl 13.00*.
<https://sverigesradio.se/avsnitt/1518770> (Hämtad 2021-05-25).

Tillväxtanalys. 2020. *Uppföljning av 2014 års nystartade företag - tre år från start*.
https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.62dd45451715a00666f1e1a3/1586366186113/2020_02_Nystartade%20f%C3%B6retag%20tre%20%C3%A5rsuppf%C3%B6ljning.pdf (Hämtad 2021-05-10).

Toma, S. G., & Marinescu, P. (2013). Steve Jobs and modern leadership. *Manager*, (17), 260.

Vetenskapsrådet. 2017. *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf (Hämtad 2021-05-05).

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.

Xian, H. (2008). Lost in Qualitative Data Translation: The roles of translator in cross-cultural research. *Business School, Manchester Metropolitan University*, 3(3), 231-345.

Yukl, G. A. (1989) *Leadership in organizations*. 2. ed. Prentice Hall.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), pp. 157–177.

Bilaga 1 - Intervjuguide på svenska

Inledning

- Kort presentation av oss
- Fråga intervjupersonen om tillåtelse för inspelning av intervjun
- Informera om att intervjupersonen kommer vara anonym i uppsatsen

DEL 1 - Bakgrund om företaget och din roll

1. Berätta lite mer om företaget och dess verksamhet.
2. När startades företaget?
3. Hur många anställda jobbar på företaget?
4. Vilken är din roll inom företaget? Vilka arbetsuppgifter har du?
5. Hur länge har du arbetat på företaget?
6. Hur är organisationen uppdelad i nivåer och avdelningar?
7. Hur fattas viktiga beslut på företaget och av vem och vilka?
8. Kan du beskriva företagskulturen?

DEL 2 - Ledarskap

9. Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
10. Hur ser relationen ut mellan dig och dina anställda under dig?
11. Hur kommunicerar du med dina medarbetare?
12. Vem tar initiativ till kommunikationen? Är det du själv eller är det dina anställda?
13. Är medarbetarna extra "viktiga" med tanke på kontexten startup?
14. Hur resonerar och tänker du kring rekrytering? Hur viktigt är detta och vad utmärker er rekryteringsprocess?
15. Anser du att ditt ledarskap påverkas av kontexten du är i, dvs ett startup eller ett företag som är relativt nystartat?
16. Har du tidigare varit i en ledarposition? Om ja, hur skiljer sig det från att vara i en ledarposition i ett startup?
17. Vad anser du är framgångsfaktorn när man utövar ledarskap i en startup?

18. Har företaget du jobbar på någon specifik policy eller riktlinjer gällande ledarskap?
19. Vilken typ av ledarskap genomsyrar företaget?
20. Ser du några mönster i hur du utövar ditt ledarskap i relation till hur andra på företaget utövar ledarskap?
21. Kan du beskriva en händelse eller situation som du anser har påverkat ditt ledarskap?
22. Vilken är den största utmaningen när det kommer till ledarskap i startups?

DEL 3 - Styrning och kontroll

23. Hur styr du dina medarbetare till att arbeta i den riktning som du vill arbeta i?
24. Vilket fokus har du när du styr och leder dina medarbetare? Är till exempel resultatet viktigast eller medarbetarnas beteende och värderingar?
25. Vad gör du när dina medarbetare inte gör som du säger?
26. Har styrningen någonsin fått oanade konsekvenser?
27. Hur kontrollerar du dina medarbetare? Exempelvis för att försäkra dig om att mål uppfylls, arbetsuppgifter blir utförda på ett visst sätt, etc.
28. Använder ni någon form av övervakning på företaget?
29. Något du vill tillägga som du tycker är viktigt att poängtera när det kommer till ledarskap och styrning?

Bilaga 2 - Intervjuguide på engelska

Introduction

- Short presentation of ourselves.
- Ask the interviewee for permission to record the interview.
- Inform that the interviewees will be anonymous in the essay.

PART 1 - Background information and your role within the company

1. Tell us about the company and its operations.
2. When was the company founded?
3. How many employees work within the company?
4. What is your role within the company? What are your main tasks?
5. For how long have you worked within the company?
6. How is the organization structured and divided?
7. How are important decisions made? And who is involved in the process?
8. Can you describe the company culture?

PART 2 - Leadership

9. How would you describe yourself as a leader?
10. Could you describe the relationship between you and the employees?
11. How do you communicate with your employees?
12. Is there anything special you pay attention to when recruiting?
13. Do you believe that your leadership is affected by the context of the company? In other words, in a start-up.
14. Have you previously been in a leadership position? If yes - how does it differ from being in a leadership position within a start-up?
15. What do you believe is the key to successful leadership in a start-up?
16. Does your company have a specific policy or guidelines when it comes to leadership?
17. What type of leadership characterizes the company?
18. Do you see any patterns when it comes to your leadership in relation to how others exercise leadership within the company?
19. Can you describe an occasion or a situation that you believe has affected your leadership?

20. What is the biggest challenge when it comes to leadership in start-ups?

PART 3 - Control and surveillance

21. How do you control your employees to work in the direction that you prefer?

22. What focus do you have when you lead and control your employees? In other words, are you more result-oriented or do you focus on the employees' values behavior?

23. What do you do when your employees do not listen to your directives?

24. Has your way of controlling your employees had any unexpected outcomes?

25. How do you control your employees? For example to make sure that goals are being met and tasks are being completed in a certain way?

26. Do you work with any types of surveillance at your company?

27. Is there anything that you would like to add when it comes to leadership and control within startups?