

Ledarskapsstilars resa genom företagslivscykeln

**En kvalitativ studie om hur ledarskapsstilar
förändras under företagets livscyklifaser**

Av: Barebe Niringiyimana och Jelena Adamovic

Handledare: Besrat Tesfaye

Södertörns högskola | Institutionen för Företagsekonomi

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi | Vårterminen 2023



Abstract

This paper was aimed to study if and how business leaders' leadership style change throughout the life cycle of a business. Leadership has long been a well-studied area, where research has primarily focused on larger business sizes. Therefore, the essay writers found it interesting to instead study leadership from a micro and small business perspective.

The study has used a qualitative research method with semi-structured interviews as the data collection method. The method was chosen based on the essay writers' desire to gain insight into the respondents' experiences and perspectives on the study subject. The collected data was then analyzed through a theory-driven thematic analysis based on the study's theoretical framework.

The data was analyzed based on the theories of company life cycle phases and leadership styles in an attempt to answer the study's purpose and research question. The conclusion showed that corporate leaders' leadership styles are partially absolute and partially dynamic. The absolute leadership style was expressed during stable circumstances and phases, while the dynamic leadership style emerged during demanding and challenging situations and phases. Furthermore, it was found that leadership styles changed more significantly if the phases or circumstances required other leadership methods than the methods that the leader's absolute leadership style is characterized by. The change in leadership styles is therefore based on which life cycle phase the company is in, but also on the leadership style that the leader possesses fundamentally.

Keynotes: Leadership, leadership style, business life cycle, small business

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka om och hur ledarskapsstilar hos företagsledare förändras i takt med företags livscyklifaser. Ledarskap har länge varit ett välstuderat ämnesområde, där forskningen främst har varit inriktad mot de större företagsstorlekarna. Därför fann uppsatsskribenterna det intressant att istället studera ledarskap ifrån mikro-och småföretagsperspektiv.

Studien har tillämpat en kvalitativ forskningsmetod med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Metodvalet baserades på att uppsatsskribenternas önskan att få ta del av respondenternas erfarenheter och perspektiv kring studieämnet. Därefter analyserades insamlad data genom en teoristyrd tematisk analys som baserades på studiens teoretiska referensram.

Hädanefter analyserades datan utifrån teorierna om företagslivscyklifaserna och ledarskapsstilar i ansats att besvara studiens syfte och frågeställning. Slutsatsen påvisade att företagsledares ledarskapsstilar delvis är absoluta och delvis dynamiska. Den absoluta ledarskapsstilen kom till uttryck under stabila omständigheter och faser medan den dynamiska ledarskapsstilen framträdde vid krävande och utmanande situationer och faser. Vidare kunde det konstateras att ledarskapsstilarna förändrades mer avsevärt om faserna eller uppkomna omständigheter krävde andra ledarmetoder än de metoder som ledarens absoluta ledarskapsstil karakteriseras av. Förändringen i ledarskapsstilar baseras därav på vilken fas i livscykeln företaget befinner sig inom men även vilken ledarskapsstil ledaren innehar i grunden.

Nyckelord: Ledarskap, ledarskapsstil, företags livscykel, mikro – och småföretag

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte och frågeställningar	8
1.4 Avgränsning	8
1.5 Definitioner	8
2. Teoretisk referensram	10
2.1 Ledarskapsstilar	10
2.1.1 Transaktionellt och transformativt ledarskap	10
2.1.2 Laissez-faire ledarskap	12
2.1.3 Auktoritärt och demokratiskt ledarskap	12
2.2 Personliga egenskaper	13
2.3 Företags livscykel	13
2.4 Scott och Bruces livscykelmodell	17
2.5 Teoriernas användningsområde	20
3. Metod	22
3.1 Forskningsdesign	22
3.2 Tillvägagångsätt och urval	22
3.3 Analysmetod	25
3.4 Trovärdighetskriterium	26
3.4.1 Överförbarhet	26
3.4.2 Pålitlighet	26
3.4.3 Konfirmering	27
3.5 Forskningsetiska principer	27
3.6 Metodologiska reflektioner	28
4. Presentation av studiens respondenter	29
5. Resultat och Analys	33
5.1 Respondenternas egen uppfattning om deras ledarskapsstilar och egenskaper	33
5.1.1 Analys av respondenternas uppfattning om deras ledarskapsstilar och egenskaper	34
5.2 Uppstartsfasen	36
5.2.1 Analys av uppstartsfasen	38
5.3 Tillväxtfasen	40

5.3.1 <i>Analys av tillväxtfasen</i>	41
5.4 <i>Mognadsfasen</i>	43
5.4.1 <i>Analys av Mognadsfasen</i>	44
5.5 <i>Utslagningsfasen</i>	46
5.5.1 <i>Analys av utslagningsfasen</i>	47
5.6 <i>Nedgångsfasen</i>	48
5.6.1 <i>Analys av Nedgångsfasen</i>	49
6. <i>Slutsats och diskussion</i>	51
6.1 <i>Slutsats</i>	51
6.2 <i>Diskussion</i>	52
6.3 <i>Förslag till vidare forskning</i>	54
Referenslista	55
<i>Digitala referenser</i>	58
Appendix	59
<i>Bilaga 1 – Intervjuguide</i>	59
<i>Bilaga 2 – Figurer & Tabeller</i>	61
<i>Tabellförteckning</i>	62

Förord

Vi vill ägna denna studies första sidor till att rikta våra varmaste tack till alla respondenter som har tagit sig tiden att medverka i studien och bidragit med underlag som har varit fundamentala för denna studie.

Ett stort tack till vår handledare Besrat Tesfaye som har varit till stor nytta och hjälp i genomförandet av studien med sin feedback.

Slutligen vill vi även tacka Cattis, som var en ovärderlig inspirationskälla i utformningen av studien och Johanna som med sitt objektiva öga bidrog till att höja studiens kvalitet.

Jelena Adamovic och Barebe Niringiyimana, maj 2023 Stockholm

1. Inledning

I detta avsnitt kommer studiens ämne, det problemområde uppsatsskribenterna har uppmärksammat samt syfte och frågeställning att presenteras. Avsnittet innehåller även de avgränsningar och centrala definitioner som ligger till grund för studien.

1.1 Bakgrund

Enligt Yukl (2012) i Leitch och Volery (2017, sid. 147) innebär ledarskap förmågan att influera individer till att arbeta mot ett gemensamt mål. En bra ledare ska se till att de gemensamma målen blir uppnådda genom nyttjandet av kollektiva insatser. Den största styrkan och fördelen en ledare kan inneha är förmågan att kunna identifiera och anpassa sig till en föränderlig omgivning. Vidare menar Forslund (2013) att den moderna ledarskapsforskningen påvisar att ledarskap är en process som utförs gemensamt, det vill säga att flera individer kan vara delaktiga inom ledarskapsprocessen.

Likt människor och andra biologiska organismer har företag en egen livscykel som karakteriseras av olika faser. Dessa benämns av Johanson et al (2017, sid. 399–400) som uppstarts-, tillväxts-, mognads-, utslagnings- samt nedgångsfasen. Varje fas i företags livscykel karaktäriseras av unika utmaningar och möjligheter. Scott och Bruce (1987, sid. 45) lyfter fram att det är av stor vikt att det finns individer i varje företag som med sitt ledarskap kan navigera företaget framgångsrikt genom de olika faserna. Med framgångsrik menar de att ett företaget år efter år oberoende av omvärldsfaktorer och interna sådana lyckas överleva på marknaden.

Ledarskap är därmed enligt Scott & Bruce (1987, sid.45) en avgörande faktor för att driva och styra företag framåt. Men de utmaningar och möjligheter ledarskapet utsätts för varierar beroende på vilken fas i företagslivscykeln företaget befinner sig i.

Uppstartsfasen karakteriseras av att företaget precis har tillträtt marknaden och ledaren har den bärande rollen för att bygga upp företagets grundpelare i form av kultur, värderingar och visioner. Det som kan känneteckna en ledare i denna fas beskriver Leitch och Volery (2017, sid 149) är den entreprenöriella andan som oftast medför egenskaper som kreativitet, riskbenägenhet och innovation. Likt uppstartsfasen medför tillväxtfasen finansiella utmaningar där ledarens främsta uppgift är att inbringa likvida medel samt hantera konkurrensutsättandet. Skärvad och Olsson (2014) i Aura (2020, sid. 25) betonar att utmaningarna bland annat kan hanteras genom att etablera en stadig kundbas.

Därefter följer en tryggare och mer stabil fas, mognadsfasen, där företaget har en tydlig position på marknaden. De efterföljande faserna är de nedåtgående faserna: utslagningsfasen och nedgångsfasen. Skärvad och Olsson (2014) poängterar vidare att ledare kan undvika inträdet i de nedåtgående faserna genom att förlänga sitt företags livscykel. Förlängningen av livscykeln kan bland annat ske genom ändring av företagets strategier i syfte att utvidga verksamheten eller specialisera sig inom ett specifikt segment. För att detta ska vara möjligt är det väsentligt att det finns företagsledare som med sitt ledarskap kan hantera alla utmaningar som förlängningen av företagslivscykeln innebär.

1.2 Problemdiskussion

Scott och Bruce (1987, sid. 45) redogör att en grundläggande faktor för ett företags utveckling är ledarskapet där ledaren har huvudansvaret att styra företaget mot de uppsatta målen. Som ledare kan man styra en grupp människor på olika sätt, genom olika typer av ledarskapsstilar.

Eftersom de olika ledarskapsstilarna karakteriseras av olika ledarmetoder väcks frågan huruvida ledarskapsstilar är att betrakta som absoluta hos ledare? Eller om ledarskapet är ett fenomen som är föränderligt och dynamiskt? Det vill säga att ledares ledarskapsstilar anpassar sig utefter de olika behov som skapas när företag genomgår olika faser av företagslivscykeln. De olika faserna i företagslivscykeln förklarar Scott och Bruce (1987, sid. 45) medför både utmaningar och möjligheter som alla ledare behöver hantera och parera för att företaget skall kunna överleva. Utmaningarna och möjligheterna kan baseras på både interna och externa faktorer såsom finansiella strategier, arbetsmiljö och konjunkturcykler (Yukl, 2013, sid.6).

Forskning har presenterat intressanta och givande arbeten kring fenomenet ledarskapsstilar i kombination med bland annat genus-, bransch- och myndighetsperspektiv. Leitch och Volery (2017, sid. 147) lyfter fram att ledarskap har varit ett väl utforskat ämnesområde de senaste årtiondena. Dock påpekar de att forskningen inte har riktats mot mikro- och småföretag utan mot de större företagsstorlekarna. Därmed råder det generellt en forskningslucka berörande ledarskap i mikro- och småföretag som enligt Ekonomifakta (2023) representerar 97,2% av alla företag i Sverige som har minst en person anställd. Scott och Bruce (1987, sid. 45) antyder att det även finns en stor lucka inom forskningen berörande ledarskap i korrelation med företagslivscykeln. Därmed påpekar dem att det behövs mer forskning inom dessa forskningsfält för att bidra med ytterligare användbar kunskap för ledare. Kunskapen kan hjälpa företagsledare att få mer information om vilka utmaningar varje fas kan medföra samt hur dessa skall hanteras.

Eftersom det har konstaterats att det råder en forskningslucka mellan ledarskap och företagslivscykeln sammankopplat med mikro- och småföretag finner uppsatsskribenterna att det är av intresse att studera detta område.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka om och hur företagsledares ledarskapsstil förändras i takt med mikro- och småföretags utveckling genom de olika faserna i företagslivscykeln.

Frågeställning

- Hur förändras företagsledares ledarskapsstil i takt med företags utveckling under företagslivscykelns olika faser?

1.4 Avgränsning

Studien avgränsas till mikro- och småföretag i Sverige, valet att studera ledare inom dessa företagsstorlekar baseras på två förhållanden. Det första förhållandet grundar sig på att den befintlig forskningen inom forskningsämnena ledarskap och företagslivscykeln har riktats mot de större företagsstorlekarna. Dessutom påvisar Ekonomifaktas (2023) företagsstatistik att mikro- och småföretag motsvarar 97,2% av alla företag i Sverige som har minst 1 person anställd. Därmed finner uppsatsskribenterna det intressant att studera den gruppen av företag. Detta eftersom företagsstorlekarna omfattar majoriteten av företagen på den svenska företagsmarknaden med minst 1 anställd samt för att forskningen inom företagsstorlekarna i samband med studieämnet är begränsad.

1.5 Definitioner

Mikroföretag

Med mikroföretag menas företag som har 1–9 anställda samt har en årsomsättning eller balansomslutning som understiger 2 miljoner euro (Europeiska unionen 2020, sid. 11).

Småföretag

Med småföretag menas företag som har 10 - 49 anställda samt har en årsomsättning eller balansomslutning som understiger 10 miljoner euro (Europeiska unionen 2020, sid. 14).

Ledarskapsstil

Ledarskapsstilar är olika tillvägagångssätt som ledare tillämpar för att styra en grupp människor mot att uppnå ett önskat resultat (Leitch & Volery, 2017, sid. 147).

Företags livscykel

Företagslivscykeln består av olika faser ett företag kan genomgå under sin existens. Faser de befinner sig inom baseras på vart i utvecklingen företaget befinner sig (Johanson et al. 2017, sid. 399).

2. Teoretisk referensram

Detta avsnitt presenterar de teorier som ligger till grund för denna studie samt hur teorierna ska användas för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning.

2.1 Ledarskapsstilar

I detta delavsnitt kommer begreppen *ledarskapsstilar* och *egenskaper* att presenteras. Det studien avser med begreppet *ledarskapsstil* är de metoder en individ använder för att leda andra människor. Med begreppet *egenskaper* avser studien de personliga särdrag som återfinns hos en individ som slutligen kan påverka ledarskapet och ledarskapsstilen en individ innehar. Alla ledarskapsstilar och personliga egenskaper som presenteras i detta avsnitt ämnar uppsatsskribenterna att tillämpa fortlöpande i studien.

Avolio (1999: Yukl, 2013, sid. 323) beskriver teorin om ledarskapsstilar som komplex, de har konstaterat att det finns tre ledarskapsstilar som är fundamentala och heltäckande inom teorin. Dessa är transformativ-, transaktionell- och laissez faire ledarskapsstil och utifrån dessa har andra ledarskapsstilar utformats som har inslag av de tre fundamentala ledarskapsstilarna. Enligt Yukl (2013, sid. 321–322) står transformativt och transaktionellt ledarskap varandra nära men samtidigt inte. De beskrivs som varandras kontraster på så sätt att de har olika grundidéer kring hur ledarskapet skall utformas för att uppnå den önskade effekten. Laissez-faire ledarskapsstilen har tillkommit som ett tillskott till teorin om ledarskapsstilar, den kännetecknas av att ledarskapet är passivt och undvikande.

2.1.1 Transaktionellt och transformativt ledarskap

Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap grundar sig i att motivation inom en grupp uppnås genom belöningar när arbetet har utförts med goda resultat, drivkraften i gruppens motivation ligger i egenintresset. Belöningarna kan vara i form av materiella ting, så som bonusar och gåvor av mindre värde, men även emotionella belöningar i form av beröm.

Transaktionellt ledarskap är även förknippat med värderingar som är relaterade till en grupp människors arbetsmoral. Dessa värderingar beskrivs av Burns (1978) som bland annat rättvisa, ansvarstagande och ärlighet. Denna stil av ledarskap grundar sig i en utbyteshandel mellan ledare och gruppen på så sätt att ledaren ger gruppen konkreta arbetsuppgifter att utföra. I utbyte får gruppen sin belöning i form av lön när arbetet är utfört. Förhållningssättet

kan dock tendera att resultera i en nedsatt entusiasm och tillgivenhet för arbetsuppgifter inom gruppen.

Som en transaktionell ledare finns det två olika beteendemönster och dimensioner som associeras med ledarskapsstilen. Enligt Yukl (2013, sid. 322) utgår den första dimensionen, *contingent reward* ifrån att det finns tydligt formulerade prestationsmål och förväntningar som ska uppnås för att delaktiga inom gruppen ska kunna erhålla sin belöning. Den andra dimensionen, *passive management by exception* grundar sig istället på bestraffningar vid eventuella avvikelser från de formulerade förväntningarna på prestationen.

Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap bygger på ett emotionellt engagerande. Som ledare försöker man stimulera och motivera gruppen genom att skapa mening i arbetet och ständigt framföra en attraktiv vision. Den transformativa ledaren arbetar flitigt med att det dagliga arbetet skall uppnå ett högre syfte än att endast arbeta för den eftersträlvade belöningen (Arnold et. al, 2007 sid.193–203). Transformativa ledare har förmågan att skapa en arbetsmiljö som präglas av tillit, lojalitet och beundran. Vidare beskriver Bass (1985) i Yukl (2013, sid. 321 – 323) att denna arbetsmiljö har tendensen att öka gruppens arbetsvilja på så sätt att individer i gruppen är villiga att utföra mer arbete än vad som förväntas av dem.

Även transformativa ledare associeras med olika beteendemönster och dimensioner inom sitt ledarskap. *Idealized influence* innebär att ledaren föregår med ett gått exempel för gruppen som strävar efter att efterlikna ledaren. Gruppen beundrar och respekterar ledaren. Den andra dimensionen, *intellectual stimulation* främjar kreativitet inom problemlösning i gruppen. Slutligen definieras *individualized consideration* och *inspirational motivation* som har till syfte att motivera, inspirera och vägleda gruppen vilket uppnås via symboler och kommunikation (Bass & Avolio, 1990; Yukl 2013, sid. 321 – 323).

Tabell 1 - Transformative and transactional behavioral patterns

Transformational Behaviors

- Idealized influence
- Individualized consideration
- Inspirational motivation
- Intellectual stimulation

Transactional Behaviors

- Contingent reward
- Active management by exception
- Passive management by exception

Bass (1996), ur Yukl (2013, sid. 323)

2.1.2 Laissez-faire ledarskap

Laissez-faire är en ledarskapsstil vars namn härstammar ifrån den franska frasen ”laissez-faire” och kan inom svenskan tolkas som *låt gå*. Ledarskapsstilen karakteriseras av att gruppen leds under fria tyglar där gruppen själv är ansvarig för att brottas med problem som uppkommer under det vardagliga arbetet. Gruppen ansvarar även för att prestationsmål uppnås och att arbetsuppgifterna genomförs på ett korrekt sätt. Ledaren är mer passiv än aktiv i sitt ledarskap och ingriper enbart när det är nödvändigt. Yukl (2013, sid. 323) sammanfattar denna ledarskapsstil som att den är mest effektiv i ledarens frånvaro.

2.1.3 Auktoritärt och demokratiskt ledarskap

Auktoritärt ledarskap

Den auktoritära och demokratiska ledarskapsstilen är varandras motpoler. Den auktoritära ledarskapsstilen innefattar ett ledarskap där makten är centraliserad. Ledaren utövar kontrolltekniker för att övervaka att arbetet utförs i enlighet med de prestationsmål och processer som ledaren har formulerat och infört som standard. En grupp människor som leds under denna ledarskapsstil har inget inflytande. Enligt Caillier (2020, sid. 920; de Luque, Washburn, Waldman, & House, 2008) betraktas anställda som ”verktyg” som möjliggör att mål uppnås och förväntas därmed lyda ledaren och dennes order.

Fördelen med den auktoritära ledarskapsstilen är att den är effektivt och ibland nödvändig i vissa sammanhang och yrkesbranscher där det krävs en tydlig struktur och hierarki inom verksamheten. Exempel på sådana yrkesbranscher och sammanhang menar Caillier (2020, sid. 921) är militären eller när opopulära och obekväma beslut måste fattas.

Demokratiskt ledarskap

I kontrast med det auktoritära ledarskapet grundar sig det demokratiska ledarskapet som namnet säger på demokrati. Gruppen har en frihet att delta i beslutsprocessen som rör deras arbete. Ledaren uppmuntrar och delar ut ansvarsområden till gruppen vilket resulterar i en större delaktighet i verksamheten (Caillier, 2020, sid. 920).

Den demokratiska ledarskapsstilen karaktäriseras enligt Lennéer-Axelson och Thylefors (2005, sid. 109) av att ledaren ser sina medarbetare som viktiga resurser för verksamheten i syfte att uppnå företagsmålen och driva företaget framåt. Därmed är samtliga, både ledare och medarbetare i hög grad involverade i beslutsfattandet som berör båda parter. Caillier (2020,

sid. 920) menar att ledares beteendemönster inom denna ledarskapsstil tenderar att vara hjälpanande och vägledande samtidigt som det finns utrymme för att ge och ta emot feedback.

2.2 Personliga egenskaper

En ledares ledarskap kan utöver en konkret ledarskapsstil även influeras av egenskaper som oftast återfinns hos ledaren personligen. Yukl (2013, sid.12) förklarar att sådana attribut kan vara optimism, självförtroende, ärlighet, värderingar och kunskap. En tydlig egenskap som påverkar en individs ledarskap är karisma.

Vidare beskriver Yukl (2013, sid. 12) att den karismatiska ledaren har liknande sätt att leda på som den transformativa ledaren då båda har till syfte att influera en grupp människor. Dock finns en påtaglig skillnad i att den karismatiska ledaren utövar ett *envägs-ledarskap*.

Ledarskapet uttrycker sig i att ledaren framgångsrikt influerar gruppen men ledaren i sig har inget intresse av att bli influerad av gruppen. Detta går att konkretisera genom att jämföra den relation som finns mellan ledaren och gruppen inom ett transformativt ledarskap. Den transformativa relationen grundar sig i ömsesidighet där båda parterna påverkar och samverkar med varandra och en samtidig transformation uppstår.

Den karismatiska ledaren karaktäriseras av att inneha personliga egenskaper som är associerade med karisma. Dessa egenskaper är exempelvis en god talförmåga, humor, social auktoritet och förmågan att övertyga och påverka andra individer. Conger & Kanungo (1987, 1998) i Yukl (2013, sid. 312–314) beskriver att den karismatiska ledaren har skickligheten att uppnå ovanliga resultat och radikala förändringar inom företag.

2.3 Företags livscykel

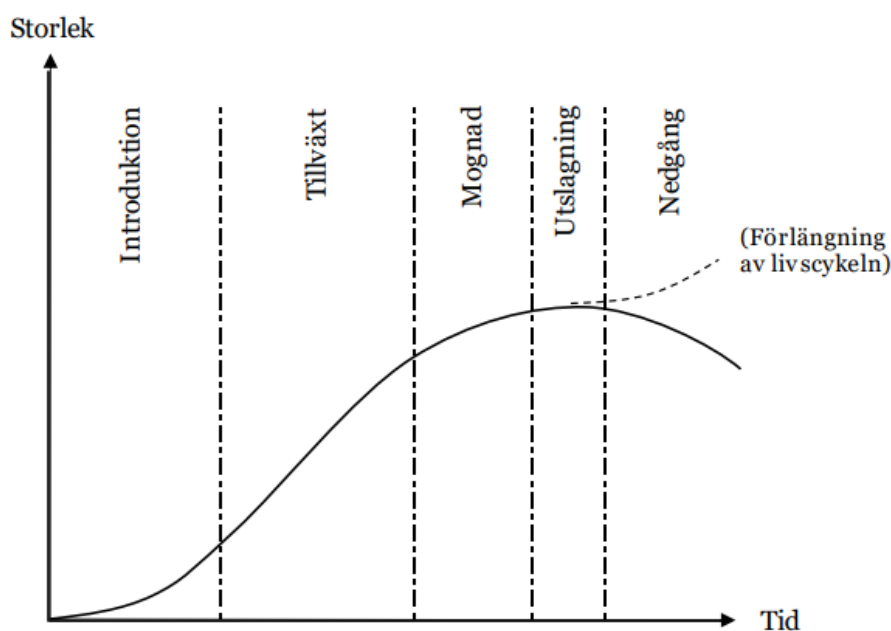
Företag så som människor har en livscykel där de genomgår olika faser beroende på vilken fas i utvecklingen företaget befinner sig inom. Enligt Aura (2020, sid. 22) finns det i huvudsak fyra till fem faser ett företag kan gå igenom under sin existens. Dock går alla företag inte igenom alla faser och längden företagen befinner sig i dessa faser varierar från företag till företag. En del företag kan befinna sig i exempelvis uppstartsfasen under en lång tid och därefter få en spurt i sin utveckling i livscykeln. Andra företag kan istället befinna sig i de olika faserna mer proportionerligt.

Mueller (1972; Aura 2020, sid. 23) förklarar att det inte finns en mall som påvisar att alla företag följer eller måste följa den färdigkonstruerad ordningsföljd som livscykeln återspeglar. Ett konkret exempel som kan visa det Mueller menar är när ett företag mitt under sin livscykel

byter bransch eller utökar sin verksamhet. Effekten av denna förändring blir att företaget går bakåt i faserna inom livscykeln och återigen hamnar vid tillväxtfasen.

Flera faktorer kan påverka ett företags livscykel, både interna och externa. Med interna faktorer syftar Dickinson (2011, sid. 1969) på ledningens styrförmåga samt företags ekonomiska situation. Vidare syftar Dickinson med externa faktorer på konkurrensen inom företags bransch eller makroekonomiska faktorer som bland annat inflation, konjunkturer och det politiska läget.

Företags Livscykelfaser



Figur 1-Aura (2020, sid. 23)

Upstartsfasen

Upstartsfasen kan liknas spädbarnsfasen för ett företag då det befinner sig i början av sin livscykel. Denna fas menar Johnson et. al (2017, sid. 399) är den mest turbulenta och skakiga ekonomiskt då företag precis har tillträtt marknaden och ännu inte har funnit sin position. I de flesta fall är företag i detta skede beroende av finansiärer som exempelvis affärsänglar och riskkapitalister som kan stötta företaget ekonomiskt för att få igång verksamheten. Ekonomiskt sett är omsättningen obefintlig eller väldigt låg under uppstartsfasen.

Tillväxtfasen

I tillväxtfasen börjar företaget etablera sig på marknaden och tar de första stegen till att positionera sig på marknaden. Johanson et al. (2017, sid. 400) påpekar att riskerna i denna fas fortfarande kan vara höga eftersom företaget inte har etablerat en stadig kundbas som efterfrågar företagets tjänster eller produkter. För att företagen skall kunna säkra sin tillväxt och därmed överlevnad under denna fas är det av ytterst vikt att de så fort som möjligt minimerar riskerna. Det vill säga, skapar en ökad efterfråga kring företagets produkt eller tjänst. En kritisk faktor i tillväxtfasen är företagens förmåga att kunna skapa och behålla konkurrensfördelar på marknaden. Skärvad och Olsson (2014) i Aura (2020, sid. 25) menar att företaget i denna fas kan få en större spridningskraft och nå ut till fler kunder. En större spridningskraft kan resultera i att kostnad per kund sjunker och företagens vinst ökar, därmed är det till företags fördel att arbeta med sin spridningskraft.

Mognadsfasen

Mognadsfasen är enligt Muellers (1972; Aura 2020, sid. 25–26) mening fasen där konkurrensutsättandet tilltar och når sin topp. Fasen är även känd för att vara den längsta av alla fem faser samt att företagen i denna fas befinner sig i ett ekonomiskt stabilt läge.

Företagets tillväxttakt börjar vid denna fas plana ut, den är mer jämn i förhållande till tillväxttakten i den föregående fasen. Utplanandet av tillväxttakten i kombination med en tilltagande konkurrensutsättning är möjlig. Klepper (1997; Aura, 2020, sid. 26) framför att detta kan tyda på att företaget under sin tid på marknaden har lyckats etablera säkra och stabila relationer med kunder, leverantörer och andra intressenter.

Enligt Johnson et al (2017, sid. 400) minskar de ekonomiska riskerna i företaget till följd av att företaget har byggt stabila likvida kapitala resurser. Tryggheten medför därför att företaget kan fokusera på underhåll och förlängning av sin livscykel. Eller så kan företaget fokusera på att förnya sin livscykel genom att ändra strategier och utvidga verksamheten till nya branscher eller segment (Skärvad & Olsson, 2014; Aura 2020, sid. 26). När företaget väljer nya affärsstrategier, ändrar sin affärsidé eller beslutar att utvidga verksamheten övergår företaget från mognadsfasen till tillväxtfasen. Genom ett sådant agerande förlänger och förnyar företaget sin livscykel.

Utslagningsfasen

Övergången från mognad till utslagningsfasen baseras enligt Klepper (1997, sid. 148) i många fall på att företag inte kan följa den externa utvecklingen i samhället. Mer specifikt kan det

handla om den teknologiska utvecklingen, kriser eller minskad efterfråga. Företagens tröghet i att kunna utvecklas i takt med dessa faktorer resulterar i att allt fler företag elimineras från marknaden vilket i sin tur gör att marknaden kan minska.

Företag som lyckas överleva denna turbulenta fas är företagen som utvecklar sin affärsidé så att den är i samklang med samhällsutvecklingen samt konsumenternas efterfrågan. Ett annat alternativ påpekar Klepper och Miller (1995; Aura, 2020, sid. 27) kan vara att företag inom samma bransch sammanslås i hopp om att genom samarbete och gemensamma krafter överleva på marknaden.

Nedgångsfasen

När företag inte längre kan hantera det konkurrensutsättandet som råder på marknaden, eller inte har lyckats att sammanslås med andra konkurrenter, tillträder företaget den sista fasen i företagslivscykeln – Nedgångsfasen.

Det som kännetecknar nedgångsfasen är att inträdet till fasen oftast beror på två anledningar. Det kan bero på att företagets ledningsgrupp självmant väljer att avveckla verksamheten, exempelvis på grund av oförmåga att utvecklas i takt med samhället. Alternativt kan det röra sig om att företaget har drabbats av likviditetsproblem. En nedgång som grundar sig i likviditetsproblem förklarar Skärvad och Olsson (2014 Aura 2020, sid. 27–28) i de flesta fall beror på företagets oförmåga att förnya sin livscykel och därmed är de inte längre attraktiva på marknaden. Effekten av oförmågan att förlänga livscykeln leder till sjunkande intäkter och ökad skuldsättning och tillslut kommer företaget sluta att existera.

Tabell 2 - Företags livscykelphaser i relation till dess risker, kapitalbehov och finansieringskälla

Livscykelphaser	Kapitalbehov	Risker	Huvudsaklig finansieringskälla
Uppstartsfasen	Högt	Höga	Eget kapital, affärsänglar och riskkapitalister
Tillväxtfasen	Högt	Höga	Företagslån, aktiekapital
Mognadsfasen	Lågt/medel	Låga/medel	Skulder, eget kapital, balanserade vinstmedel
Utslagningsfasen	Lågt	Medel	Skulder, balanserade vinstmedel
Nedgångsfasen	Negativt	Medel	Skulder, balanserade vinstmedel

Egen översättning utifrån Johnson et. al (2017, sid. 399)

2.4 Scott och Bruces livscykelmodell

Mel Scott och Richard Bruce (1987) har genom att ha studerat andra forskares utvecklingsmodeller berörande småföretag framtagit en egen modell. Modellen påvisar fem steg som beskriver de faser ett nystartat företag kan genomgå i sin utveckling. Emellertid är det av vikt att förtydliga att småföretag i Scott och Bruces mening utgår ifrån amerikanska definitionsmått som skiljer sig ifrån denna studies definitionsmått. Denna studie baseras på EU:s definitionsmått av företagsstorlekar. Scott och Bruces (1987, sid. 45–46) definitionsmått av småföretag är:

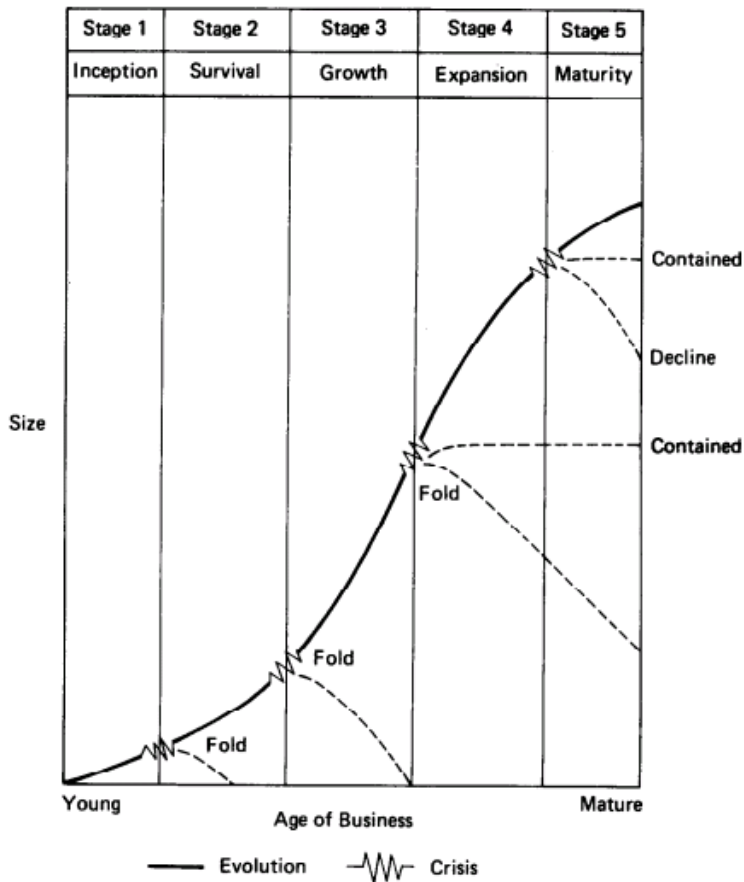
- *”Styrningen är självständig och det normala är att företagsledaren också är ägaren av företaget”*
- *”Kapital tillförs och företaget ägs av en enskild individ eller en liten grupp människor”*
- *”Verksamhetsområdet befinner sig på en lokal nivå där ägaren och de anställda arbetar i samma hemmiljö såsom hemmakontor eller samma ort”*

Dessa definitionsmått är inte densamma som EU:s definierade mått på företagsstorlekarna. Dock kan Scott och Bruces definitionsmått liknas med de egenskaper som karakteriserar mikro- och småföretag i Sverige. Därav kommer Scotts och Bruces modell att appliceras i denna studie i syfte till att nyansera och komplettera de ovannämnda huvudteorierna.

Scott och Bruces livscykelmodell

En fundamental idé som ligger till grund för denna modell är att varje fas karaktäriseras av någon form av kris. Kriserna sägs bero på både interna och externa faktorer. Scott och Bruce poängterar att det är av stor vikt att ledaren är förberedd för möjliga förändringar, handlingar och beslut som måste tas för att kunna träda in i nästa fas. Ledaren ska arbeta mot att vara proaktiv snarare än att vara reaktiv.

Scott och Bruce livscykelmodell



Figur 2 - Livscykelmodellen av Scott och Bruce (1987)

Fas 1 – Introduktionsfasen

Som ledare skall man i det första steget rikta fokus mot att utveckla en kommersiellt accepterad vara eller tjänst. Genom utvecklingen och marknadstillträdet faller det sig naturligt att finna sin marknadsposition.

Kriser som vanligtvis förekommer i steget är lönsamhetsproblem vilket förhindras genom att ledaren kan generera ett positivt inflöde av likvida medel. Detta kommer i sin tur kräva administrativt arbete där inflödet och utflödet av likvida medel i företaget registreras. Scott och Bruce (1987, sid. 49) framhäver att det ökade administrativa arbetet kräver ändringar inom ledarskapet och ledarskapsstilen. Delegering av arbetsuppgifter till anställda eller experter inom specifika områden blir ofta nödvändig.

Fas 2 - Överlevnadsfasen

Fas två karakteriseras av att företaget långsamt börjar forma sig mot att bli en fungerande verksamhet. Fasens namn *överlevnad* beskriver de svårigheter som fasen medför, huvudsakligen fortsatta finansieringsproblem samt problem med konkurrensutsättandet och kontrollerad tillväxt.

Likt fas ett krävs det att ledaren gör nödvändiga förändringar och anpassar sig till den nya miljön företaget befinner sig inom. Exempelvis bör konkurrensutsättandet enligt Scott och Bruce (1987, sid. 49–50) hanteras genom differentiering och prisjusteringar av varor och tjänster. Företagets förmåga att expandera till nya geografiska platser, kundgrupper men även produkt- och tjänstebudet kommer vara avgörande för överlevnaden i denna fas.

Fas 3 - Tillväxtfasen

En viktig faktor i denna fas är att företaget och ledaren utvecklas från att ha en entreprenöriell inställning till en mer professionell inställning i verksamheten. Dessutom är fortsatt decentralisering av arbetsuppgifter nödvändig. Den påbörjade expansionen i fas två måste fortsätta för att företaget skall överleva och kunna övergå till den nästkommande fasen.

Lönsamheten kommer här även att öka, men det är enligt Scott och Bruce (1987, sid. 50) fortfarande osannolikt att ägarna kan ta ut någon form av utdelning. Överskottet återinvesteras vanligtvis in i verksamheten för att kunna generera mer tillväxt.

Fas 4 - Expansionsfasen

I den fjärde fasen har företaget uppnått en fundamental stabilitet genom implementeringen av administrativa system och rutiner, exempelvis välfungerande bokföringssystem. Det är nödvändigt att företaget har säkrat långsiktiga finansieringar och det är i princip oundvikligt att inte introducera nya delägare eller partnerskap in i verksamheten. För att företaget ska fortsätta expandera är det viktigt att de fortsätter att differentiera sig ifrån sina konkurrenter, samtidigt som de möter de behov som efterfrågas av deras konsumenter.

Kulturella kriser har en hög sannolikhet att uppstå i samband med att flera individer med sina egna idéer och viljor träder in i verksamheten och utmanar den kultur som har byggts upp under företagets tidigare faser (Scott & Bruce, 1987, sid.50). Vidare menar Scott och Bruce att de nyinkomna medarbetarna inte i samma grad kommer göra uppoffringar för företaget som ägarna själva. Dessutom kan ägarna uppleva att de alltmer glider ifrån kärnverksamheten och istället får en roll som *vakthund* och planerare i takt med företagets expansion.

Fas 5 – Mognadsfasen

Den slutliga fasen medför olika valmöjligheter till företaget och dess ledare. Företaget kan antingen stanna kvar vid denna fas, minska verksamheten eller utveckla företaget till en större företagsstorlek. Oavsett utfall är det betydelsefullt att ledaren agerar för företaget bästa i förhållande till företagets intressenter och eventuella aktieägare.

2.5 Teoriernas användningsområde

Den teoretiska referensramen ger en förståelse av de teorier som ligger till grund för uppsatsen och möjligheten att kunna besvara studiens syfte och frågeställning. Teorierna skall användas som ett analysverktyg för den data som ska samlas in för studien. Alla teorier kommer användas fortlöpande genom hela uppsatsen men framför allt i analys- och slutsatsavsnittet. Detta för att se eventuella samband mellan ledarskapsstilar och olika faser i företags livscykeln.

Det finns andra teorier som berör förändringen av ledares ledarskapsstilar vid olika situationer och händelser. Bland annat beskriver Fiedler (1981, sid.7) att kontigensteorin utgår ifrån att ledare uppnår effektivitet genom att anpassa sin ledarskapsstil till den givna situationen och dess omständigheter. Därmed finns det ledarskapsstilar som är mer anpassade till vissa situationer. Dock utgår inte denna studie ifrån kontigensteorin då syftet med studien inte är att undersöka vilka ledarskapsstilar som är lämpligast i specifika situationer utan hur ledares ledarskapsstilar förändras i företagslivscykelfaserna. Därför kommer denna studie enbart tillämpa de teorier som är angivna i den teoretiska referensramen. Nedan följer en redogörelse om hur varje teori i den teoretiska referensramen skall tillämpas i studien.

Ledarskapsstilar och företags livscykel

Teorierna om ledarskapsstilar och företags livscykel är de två bärande teorierna som denna studie baseras på. Dessa kommer att användas i kombination med varandra eftersom studiens syfte och frågeställning grundar sig på teoriernas fundamentala idéer. Relevansen beror även på att syftet med hela studien är att kartlägga om och hur ledarskap förändras i förhållande till företags livscykelphaser.

Scotts och Bruces livscykelmodell

Scott och Bruces livscykelmodell har ett flertal likheter och skiljaktigheter med en av studiens bärande teorier – teorin om företags livscykeln av Johnson et al. Scott och Bruces livscykelmodellen kommer därför att användas som ett komplement för Johnsons et al.

livscykelteori. Det kommer ske i de områden där uppsatsskribenterna upplever att teoriernas likheter och skiljaktigheter kan bidra till en nyanserad analys av de olika faserna. Scott och Bruces fem faser anser uppsatsskribenterna inte följer Johnsons et al. exakta ordningsföljden och kommer därav att användas som ett komplement. Ett konkret exempel är att uppsatsskribenterna anser att Scotts och Bruces tillväxtfas fungerar bra som komplement för Johnsons et al. uppstarts- och tillväxtfas.

3. Metod

I metodavsnittet avser uppsatsskribenterna att presentera det metodval som har gjorts för studien. Inledningsvis förklaras valet bakom forskningsmetoden som följs av tillvägagångssättet och hur urvalet av respondenter har gått till. Därefter beskrivs analysmetoden och de relevanta trovärdighetskriterium för studien. Slutligen avslutas avsnittet med en redogörelse av forskningsetiken samt metodologiska reflektioner.

3.1 Forskningsdesign

Syftet med studien ligger i att få en ökad förståelse över sambandet mellan ledarskapskontextens utveckling och förändring, i förhållande till företagets utveckling genom de olika faserna i livscykeln. För att kunna uppnå den önskade förståelsen har en kvalitativ forskningsmetod valts. Alvesson och Sköldberg (1994, sid. 166) beskriver att det som karakteriserar en kvalitativ forskningsmetod är att fokus riktas på ord, värderingar och upplevelser i stället för siffror och statistik. Orsaken till valet av en kvalitativ forskningsmetod berodde därmed på studiens syfte och frågeställning som krävde respondenters egna erfarenheter, upplevelser och tolkningar för att kunna besvaras.

Studiens data framtogs genom semistrukturerade intervjuer. Bryman och Bell (2017, sid. 454) lyfter fram att semistrukturerade intervjuer skapar en begränsning i form av att respondenterna håller sig till det avgränsade området som markeras av intervjuernas frågor. Fördelen med denna typ av intervjustruktur är att varje intervju medför en öppen dialog med nyanserade och reflekterande svar. Det är just denna öppenhet och möjlighet till nyansering, reflektion och djupgående svar som kan hjälpa att besvara en studies frågeställning.

Studien använde sig av en fallstudie som forskningsstrategi. Uppsatsskribenterna hade som syfte att undersöka ett fåtal fall där fokus riktades mot att studera ledarskap i dess verkliga sammanhang. Uppsatsskribenterna hade förhoppningen om att uppnå en mer konkret bild av forskningsämnet genom att ta del av respondenternas egna reflektioner, upplevelser, värderingar och erfarenheter som Yin (2007) menar kan uppnås genom fallstudier.

3.2 Tillvägagångssätt och urval

Urvalsmetoden som tillämpats i denna studie är den som Denscombe (2018, sid. 67–68) beskriver som *subjektivt urval* som kännetecknas av att urvalet handplockas utifrån deras relevans och erfarenhet i relation till studiens syfte och frågeställningar. Ur studiens

population, som är alla mikro-och småföretagsledare tillämpades ett urvalskriterium för att bilda studiens urval. Kriteriet innebar att ledarna skulle ha innehaft en ledarposition under en längre tidsperiod samt ha erfarenhet av livscykel faserna. Valet av att tillämpa ett subjektivt urval baserades på att studiens relevanta population fanns inom uppsatsskribenternas kontaktssfär och därmed kunde skribenterna välja dem eftersom de var tillgängliga.

Urvalet representerades av respondenter som var verksamma inom tjänsteföretag, bland annat telekom-, fastighet-, revision- samt hantverkarbranschen. Alla företag hade dessutom varit verksamma inom branscherna i många år, från 14–45 år. Respondenterna hade även en gedigen erfarenhet av ledarskap varav respondenten med kortast erfarenhet hade innehaft en ledarbefattning i närmare 10 år.

Steg 1

Respondenterna blev vid tillfrågandet av att medverka i studien presenterade studiens forskningsämne samt övrig information om studiens och intervjuernas tillvägagångssätt, som exempelvis tid, plats och struktur för intervjuens genomförande. Därefter mottogs ett accepterande svar för respondenternas medverkan i studien. Kontakt med respondenterna genomfördes via sms, telefonsamtal samt e-post.

Steg 2

Framtagningen av intervjufrågorna grundade sig i att uppsatsskribenterna önskade en öppenhet i frågornas utformning. Ansatsen med detta var att respondera skulle ha möjligheten att fritt och detaljrikt kunna beskriva komplexa sammanhang och relationer utifrån egna erfarenheter. Med hjälp av studiens handledare kunde uppsatsskribenterna formulera frågor som fungerade väl för semistrukturerade intervjuer. Frågorna ställdes på så sätt att de inte kunde besvaras med ”ja” och ”nej” utan krävde argumenterande och eftertänkta svar. Som ett vidare led för att säkerställa frågornas kvalitet, öppenhet, relevans och neutralitet utfördes en pilotstudie. Bryman och Bell (2017, s. 266; Ahrne & Svensson 2022, s. 198) beskriver att pilotstudier är ett hjälpande verktyg för att säkerställa kvalitén på en studies intervjuer.

Steg 3

Pilotstudien utfördes av uppsatsskribenterna gemensamt några dagar innan den första intervjun ägde rum vilket gav uppsatsskribenterna tillräckligt med tid för att revidera och förbättra frågorna som låg till grund för hela studien. Individen som användes till pilotundersökningen var inte med i studiens urval och hade enbart till syfte att tillföra

transparent feedback på frågornas formulering och upplägg. Pilotstudien tillförde att uppsatsskribenterna på förhand kunde testa och säkerställa hur väl frågorna fungerade, det vill säga om mottagaren av frågorna uppfattade frågorna på det tilltänkta sättet. Bland annat uppmärksammades det under pilotstudien att vissa av faserna behövdes definieras och förtydligas inför kommande intervjuer och respondenter. Pilotstudien fick även uppsatsskribenterna att komma till insikt om vikten av tydliga arbetsuppgifter under intervjuernas gång. Varje uppsatsskribent hade fasta arbetsuppgifter under alla intervjuer som uppstått till följd av att skribenterna under pilotstudien blev trygga och säkra med de specifika arbetsuppgifterna som hade tilldelats. Den ena uppsatsskribenten fokuserade på att intervju respondenterna medan den andra fokuserade på att föra anteckningar av intervjun. Detta medförde i sin tur att intervjuerna genomfördes på ett smidigt och oavbrutet sätt.

Steg 4

Några dagar innan varje intervju ägde rum skickades en e-post till varje respondent där ett dokument med studiens syfte, frågeställning och intervjufrågor bifogades. Detta i syfte att respondenterna på förhand skulle veta vad de kunde förvänta sig av intervjun. Även en länk till teams-mötet skickades via e-post till respondenterna vars intervjuer genomfördes via Microsoft-teams. Vid intervjuernas genomförande var uppsatsskribenterna noga med de etiska forskningsprinciperna. Varje respondent tillfrågades ifall de godkände att intervjuerna spelades in, alla respondenter gav ett samtycke till detta. Majoriteten av intervjuerna genomfördes via Microsofts ”Teams” och resterande via telefonsamtal. Valet av att enbart utföra distansintervjuer baserades på långa avstånd mellan uppsatsskribenterna och några av respondenterna. Valet berodde även på att några av respondenterna arbetade hemifrån vid tidpunkten för intervjun men även för att en av intervjuerna utfördes under kvällstid. Ungefär 20 minuter innan varje teams-möte skulle starta gick uppsatsskribenterna in på den skickade länken för att säkerställa att all teknik i form av ljud, bild och kvalitet fungerade. Vid telefonintervjuerna ringde uppsatsskribenterna upp varandra 5 minuter innan intervjun skulle börja och slutligen lades respondenten till i samtalet. Intervjuerna varade i cirka 30–55 minuter där alla tidigare formulerade frågor ställdes samtidigt som det fanns utrymme för möjliga följdfrågor och reflektioner.

Transkribering av svaren genomfördes under och efter utförandet av varje intervju för att undvika misstolkningar eller bortlämning av väsentliga delar av respondenternas svar.

Tabell 3 - Sammanställning av studiens intervjuschema

Respondent	Plattform	Intervjulängd	Datum och tid
Ester	Microsoft-teams	48 min	30/3–23 kl. 09:00
Gustav	Microsoft-teams	55 min	12/4–23 kl. 10:00
Mats	Telefonsamtal	30 min	12/4–23 kl. 17:00
Mattias	Telefonsamtal	40 min	12/4–23 kl. 21:00
Eva	Microsoft-teams	31 min	17/4–23 kl. 11:00

Steg 5

Som ett sista steg i datainsamlingen och för att upprätthålla en god etisk forskningsprocess skickades ett separat e-postmeddelande till samtliga respondenter. Där bifogades varje respondents transkribering och det slutgiltiga utdraget av intervjun som skulle användas i studien. Uppsatsskribenterna informerade även om villkoren gällande respondenternas rätt att revidera sina uttalanden. Respondenterna fick en tidsfrist tills när de senast hade möjligheten att revidera sina uttalanden. Dessutom informerades respondenterna om villkoret att utebliven revidering inom tidsfristen antogs som ett godkännande svar till att uppsatsskribenterna hade rätten att använda det bifogade materialet.

3.3 Analyismetod

Enligt Bryman och Bell (2017, sid. 556) är en tematisk analys den vanligaste metoden att använda vid analys av kvalitativ data. Det som kännetecknar en tematisk analysmetod är möjligheten att identifiera gemensamma och återkommande kategorier som uppmärksammas i samband med utförandet av bland annat semistrukturerade intervjuer.

Denna studie har analyserat insamlad kvalitativ data genom en teoristyrd tematisk analys där Johnsons et al. (2017) företagslivscykel-modell har varit teorin hela analyskategoriseringen har baserats utifrån. En teoristyrd tematisk analys beskrivs av Braun och Clarke (2006, sid. 14) som menar att det är en analysmetod vars tematiseringar grundar sig på de teorier som används i studien. Att analysera den insamlade datan utifrån den teoretiska referensramen fann uppsatsskribenterna vara lämpligt utifrån intervjufrågornas uppbyggnad.

Intervjufrågorna var indelade i två avsnitt, dels Johnsons et al. (2017) fem livscykel-faser dels frågor sammankopplade med ledarskap och ledarskapsstilar. Uppsatsskribenterna analyserade varje livscykel-fas för sig och inkorporerade respondenternas svar om ledarskap och ledarskapsstilar till de olika livscykel-faserna. Valet av en teoristyrd tematisk analys baserades

på att Johnsons et al (2017) företagslivscykel-modell redan hade tydliga indelningar. Därmed fanns det inget behov för uppsatsskribenterna att formulera egna kategoriseringar, tematiseringar eller kodningar för att kunna analysera den insamlade datan på ett tillfredställande sätt.

3.4 Trovärdighetskriterium

Olika kriterier kan appliceras för att bedöma en studies trovärdighet vid framtagningen av information inom kvalitativa undersökningar. Bryman och Bell (2017, sid. 380) nämner att det finns olika delkriterium för att bedöma en studies trovärdighet, dessa är bland annat överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Dessa kriterier som används för att mäta en studies kvalitet är att se som en förlängning och utveckling av mätkriterierna reliabilitet och validitet. Reliabilitet och validitet är mätkriterier som kvalitativa forskare har ifrågasatt i sammanhang med kvalitativ forskning. Ifrågasättandet grundar sig i att syftet med kvalitativ forskning är eftersökandet av åsikter, reflektioner och erfarenhet; vilket skapar friktion med användning av mätkriterier som validitet och reliabilitet som eftersöker mätbar data, så som siffror och mönster (Bryman & Bell 2017, sid. 378).

3.4.1 Överförbarhet

Överförbarhet innebär hur väl en studie går att replikera och kan ge samma resultat om forskningen skulle genomföras av andra forskare med andra respondenter ur studiens population. Studier med bra överförbarhet påpekar Bryman och Bell (2017, sid. 378–384) medför att resultatets trovärdighet ökar. Uppsatsskribenterna har arbetat med studiens överförbarhet på så sätt att varje steg i datainsamlingen har dokumenterats på ett strukturerat och överskådligt sätt i uppsatsen metodavsnitt. Det finns stegvisa instruktioner av hela datainsamlingsprocessen vilket har varit en ansats från uppsatsskribenterna, att tillföra studien en hög replikerbarhet.

3.4.2 Pålitlighet

Enligt Guba och Lincoln (Bryman & Bell, 2017, sid. 382) innebär detta delkriterium att det ska finnas en tydlig redogörelse över alla delfaser en studie innehåller. Med dessa faser syftar man bland annat på formulering av forskningsfrågorna, urvalsprocessen av respondenter och analys av den insamlade datan. Med andra ord skall man eftersträva transparens genom tydliga formuleringar av alla studiens faser eftersom det slutligen tillför en större pålitlighet till studien (Ahrne & Svensson 2022, sid. 32). Uppsatsskribenterna har på ett strukturerat sätt, i olika avsnitt tydliggjort valet av forskningsdesign och respondenter. Även intervjuernas

tillvägagångssätt har redovisats för att på ett pedagogiskt sätt påvisa läsarna studiens pålitlighet. Dessutom har intervjufrågorna bifogats i studiens appendix.

3.4.3 Konfirmering

Ytterligare ett sätt att påvisa en studies trovärdighet är genom det sista delkriteriet, konfirmering. Genom konfirmering kan forskare säkerställa att det finns en distans mellan studien och forskarnas egna åsikter vilket även Bryman och Bell (2017, sid. 382–383) påpekar. Vid upprättandet av intervjufrågorna lade uppsatsskribenterna mycket vikt kring att formulera neutrala frågor där deras egna åsikter, preferenser eller värderingar inte framträdde. Detta då uppsatsskribenterna eftersträvade att deras personliga värderingar, synsätt och åsikter inte skulle påverka respondenterna och deras svar.

3.5 Forskningsetiska principer

Bryman och Bell (2017, sid. 146) diskuterar vikten av att varda etiska åtgärder i all form av forskning, speciellt forskning som inkluderar mänskliga deltagare. Eftersom denna studie baseras på en kvalitativ forskningsmetod med semistrukturerade intervjuer är forskningsetiska principer en central del för att inte åstadkomma respondenterna någon skada. Bryman och Bell (2017, sid. 146) menar vidare att forskare aktivt skall arbeta för att respondenter inte skall uppleva:

- *”Skador på grund av att de har deltagit i en studie och deras konfidentialitet”*
- *”Brist på samtycke”*
- *”Inkräkning på privatlivet”*
- *”Att de förekommer falska förespeglningar samt att väsentlig information inte tas med”*

Uppsatsskribenterna har under intervjuernas gång och vid transkriberingen av intervjuerna haft dessa fyra punkter i åtanke. Innan varje intervju ägde rum var uppsatsskribenterna noga med att fråga varje respondent om deras samtycke kring ljudinspelning av intervjun.

Respondenterna informerades även om att ljudinspelningarna skulle raderas efter att studien publicerats då ljudinspelningarna endast hade till syfte att användas i denna studie. Vidare vidtog uppsatsskribenterna etiska ställningstagande gällande anonymitet. Varje respondent blev tillfrågad ifall de gav samtycke till att deras namn publicerades i studien eller ifall de ville behålla sin anonymitet.

Respondenterna hade själva möjligheten att bestämma hur mycket de ville dela med sig av om sig själva och deras karriärer. Dock var uppsatsskribenterna väldigt måna om att endast ta med svar av relevans i förhållande till studiens syfte och frågeställning. Genom att censurera

ut eventuella namn på kollegor och anställda samt andra detaljer som skulle kunna medföra skada för respondenten uppfyllde uppsatsskribenterna sitt forskningsetiska ansvar.

3.6 Metodologiska reflektioner

Studien har använt sig av ett subjektivt urval och som alla andra urvalsmetoder medför urvalsmetoden konsekvenser. Konsekvenserna med ett subjektivt urval är den icke-slumpmässiga aspekten som kan resultera i att studieobjekten blir för homogena i förhållande till om ett slumpmässigt urval hade gjorts. Det medför att variation i faktorer såsom; ålder, kön, bakgrund, erfarenhet kan begränsas i jämförelse med ett slumpmässigt urval eller snöbollsurval. Uppsatsskribenterna har tagit konsekvenserna av urvalsmetoden i beaktning i så stor utsträckning som möjligt i förhållande till de resurser och tid som de har haft att nyttja. Därmed gjorde uppsatsskribenterna ett aktivt val i att tillfråga respondenter som representerade olika branscher och genus. Syftet med valet var att diversifiera respondenterna för att undvika konsekvensen om en alltför homogen grupp av respondenter. Diversifieringen av respondenterna har även varit en ansats för att öka studiens generaliserbarhet, det vill säga möjligheten att applicera forskningsresultatet till hela populationen som studien bygger på eller andra miljöer (Bryman & Bell, 2017, sid. 393–394)

Uppsatsskribenterna och studiens respondenter har sedan tidigare privata relationer till varandra. Emellertid har uppsatsskribenterna under intervjuernas genomförande varit måna om att åsidosätta den privata relationen och istället agera affärsmässigt. Detta för att undvika att respondenternas svar påverkades av den privata relationen.

4. Presentation av studiens respondenter

I detta avsnitt presenteras respondenterna och företagen de är ledare inom. Avsnittet avser att ge läsaren överskådlig historisk och finansiell information om företagen som kan underlätta förståelsen om företagen och respondenterna i efterföljande avsnitt.

Tabell 4 - Grundläggande information berörande respondenterna och dess företag

Respondent	Yrkesbefattning	Antal anställda*	Nettoomsättning företaget**	År i ledande position	Antal år som ledare i företaget
Ester	Fastighetsmäklare	7	11 513 MSEK	34 år	15 år
Gustav	Försäljningschef	21 (6) ***	114 231 MSEK	9–10 år	5 år
Mats	Elektriker	1 + praktikant	11 706 MSEK	14 år	14 år
Mattias	Fastighetsskötare	5	1 251 MSEK	21 år	19 år
Eva	Revisor	6	7 351 MSEK	16 år	16 år

Respondent 1 – Ester – Mäklarhuset Härnösand (Mäklarbyrån Härnösand AB)

Tabell 5 - Historisk översikt av företagets nettoomsättning och resultat

År	Nettoomsättning	Årets resultat
2021/22	11 513 MSEK	222 605 SEK
2020/21	8 871 MSEK	636 148 SEK
2019/20	8 339 MSEK	749 409 SEK
2018/19	7 556 MSEK	834 338 SEK
2017/18	7 978 MSEK	677 158 SEK

Källa: Retriever Business

Ester har länge varit egenföretagare i olika former. Hon startade sitt första företag när hon var 9 år gammal. Ester har en akademisk bakgrund där hon bland annat har studerat ekonomi och fastighetsmäklari på högskola. Hon har även en militär bakgrund som plutonsbefäl (amfibiesoldat) samt erfarenhet inom hemvärnet där hon hade en ledarbefattning i över 10 år. Hon har arbetat som fastighetsmäklare sedan år 2007 och grundade Mäklarhuset i Härnösand år 2008 där hon numera är fastighetsmäklare och VD. Mäklarkontoret blev år 2022 utsedd till

* Avser antalet anställda bortsett från ägare/delägare

** Omsättningen baseras på företagets senaste årsredovisningen per 2023-04-26

***21 Anställda i bolaget total. Gustav har ansvar över 6 medarbetare

Årets kontor bland alla mäklarkontor i Sverige av Hemnet. Ester har idag sju anställda varav fem är fastighetsmäklare och två är fastighetsmäklarassistenter.

Respondent 2 – Gustav – Generic Sweden AB

Tabell 6 - Historisk översikt av företagets nettoomsättning och resultat

År	Nettoomsättning	Årets resultat
2021	114 231 MSEK	18 127 MSEK
2020	81 083 MSEK	10 842 MSEK
2019	69 276 MSEK	8 801 MSEK
2018	60 050 MSEK	5 867 MSEK
2017	52 770 MSEK	-6 909 MSEK

Källa: Retriever Business

Gustav har en juris kandidatexamen från Uppsala universitet och har arbetat inom olika branscher såsom finans -, försäkrings- och telekombranschen. Sedan fem år tillbaka arbetar han i Generic Sweden AB som försäljningschef. I den rollen är Gustav ansvarig för allt som är intäktsdrivande för företaget.

Generic Sweden AB grundades år 1993 som ett samarbete mellan Försvarmakten och telekomoperatörerna för att bygga kritiska kommunikationskanaler. Idag är företaget börsnoterat på First North Sweden och har totalt 21 personer anställda. Generic Sweden AB tillhandahåller en kommunikationsplattform för stora företag och myndigheter där de skräddarsyr sin produkt för att passa kundernas verksamheter och system. Generic arbetar med att digitalisera kommunikativa flöden och har en stark koppling till Sverige. År 2018 genomgick företaget en stor omstrukturering, vilket skedde i samband med att Gustav trädde in i företaget.

Vidare berättade Gustav att han de senaste tio åren har haft olika ledarskapsbefattningar. Förutom sin roll som försäljningschef Generic Sweden AB har han också varit ledare inom internationella företag.

Respondent 3 - Mats - PKB el och data AB

Tabell 7 - Historisk översikt av företagets nettoomsättning och resultat

År	Nettoomsättning	Årets resultat
2021	11 706 MSEK	1 662 MSEK
2020	7 823 MSEK	1 122 MSEK
2019	6 520 MSEK	437 457 SEK

2018	5 614 MSEK	400 500 SEK
2017	8 175 MSEK	1 082 MSEK

Källa: Retriever Business

Mats är utbildad elektriker och driver sedan år 2009 företag PKB el och data AB med två andra delägare. Företaget har varit verksamt inom hantverkbranschen sedan år 1989 och förvärvades av Mats och företagets två andra delägare år 2009.

Mats har en lång historia inom företaget då han innan förvärvet var anställd i företaget liksom de andra två delägarna. De har nu arbetat tillsammans i 30 år.

PKB el och data AB är ett el-företag som är aktivt och verksamt inom sektorn industri-elektronik, mer specifikt inom läkemedelsbranschen. I det vardagliga arbetet tillhör att bland annat reparerar laboratorium och kontor. Företaget har utöver delägarna en anställd och en praktikant, men vid större och mer omfattande projekt hyr företaget in externa hantverkare för att slutföra projekten.

Respondent 4 – Mattias – Städassistans Östlin AB

Tabell 8 - Historisk översikt av företagets nettoomsättning och resultat

År	Nettoomsättning	Årets resultat
2021	1 251 MSEK	-8 250 SEK
2020	1 263 MSEK	2 417 SEK

Källa: Retriever Business

Mattias har under hela sin uppväxt och vuxna ålder varit involverad i familjeföretaget Städassistans Östlin AB som befinner sig inom städ- och fastighetsskötselbranschen. Företaget grundades år 1978 som en enskild firma och registrerades som aktiebolag år 2020, därav visar tabell 8 endast finansiell information sedan år 2020. Mattias har arbetat aktivt inom företaget sedan år 2004 och drev företaget tillsammans med sin familj fram tills år 2017 när han blev ensam ägare.

Företaget arbetar idag främst med fastighetsskötsel av bostadsrättsföreningar men även kontor. Dessutom erbjuder företaget andra tjänster såsom brandskyddsrenderingar.

Efter överväganden har Mattias beslutat att avveckla företaget som har befunnit sig inom städ- och fastighetsskötselbranschen i 45 år. Beslutet grundar sig i att Mattias vill prioritera sitt privatliv.

Respondent 5 – Eva – Revidacta revision AB

Tabell 9 - Historisk översikt av företagets nettoomsättning och resultat

År	Nettoomsättning	Årets resultat
2021/22	7 351 MSEK	2 515 MSEK
2020/21	6 255 MSEK	1 224 MSEK
2019/20	6 311 MSEK	1 446 MSEK
2018/19	5 645 MSEK	401 603 SEK
2017/18	5 202 MSEK	308 338 SEK

Källa: Retriever Business

Eva har sedan år 2007 varit delägare i Revidacta revision AB men har varit anställd i företaget sedan 2003.

Revidacta revision AB är en redovisnings- och revisionsbyrå som grundades år 2001. Företaget har två auktoriserade revisorer och fyra redovisningskonsulter, varav två är auktoriserade redovisningskonsulter. De arbetar huvudsakligen med revision, löpande bokföring, bokslut och deklARATIONER.

I dagsläget har företaget genomgått en förändring där en ny delägare har tillträtt företaget. Förändringen resulterade i att företaget idag har två delägare.

Vid tillfrågandet ifall Eva sedan tidigare har innehaft ledarbefattningar berättade Eva att hon inte haft professionella ledarbefattningar tidigare. Dock har hon varit aktiv inom föreningslivet där hon har varit coach inom ett flertal idrotter.

5. Resultat och Analys

I detta avsnitt kommer studiens datainsamling att presenteras och analyseras samt förtydligas överskådligt i tabeller. Avsnittets innehåll och uppdelningar baseras på studiens syfte och frågeställning. Resultatet analyseras därefter utifrån studiens teoretiska referensram. Respondenterna kommer presenteras och analyseras i faserna de har erfarenhet som företagsledare inom.

5.1 Respondenternas egen uppfattning om deras ledarskapsstilar och egenskaper

Vid tillfrågandet av vilka ledarskapsstilar respondenterna besitter svarade Eva att hon använder sig av en demokratisk ledarskapsstil. Varje anställd, inklusive hon själv är att se som en lagspelare som gemensamt skall arbeta mot att uppnå företagets uppsatta mål. Men som ledare har Eva ansvaret att tydligt upprätta spelregler så att hennes medarbetare vet vad de har att förhålla sig till. Vidare berättade Eva att hon är mån om att hennes medarbetare skall vara delaktiga inom större delen av beslutsfattandet som berör företagets angelägenheter.

”...medarbetarna uppfattar nog att det är ganska högt i tak här, alla är med i beslutstagandet” – Eva

Likaså uttryckte Mats att han inom sitt ledarskap prioriterar lagkänslan och att alla inom företaget ska betraktas som lagspelare vars delaktighet är väsentlig för att kunna tillfredsställa måluppfyllelsen. Lagspelar-mentaliteten gör att Mats är öppen för att ta emot olika former av feedback från sina anställda. Eftersom företaget har tre delägare har var och en av delägarna påtagit sig en viss roll inom ledarskapet. Mats är den mer kommunikative av de tre delägarna och har lätt till att bygga upp relationer med människor. I många fall har hans kommunikativa förmåga även resulterat i att företaget har blivit anlitate till olika uppdrag.

Ester däremot kunde inte konkret identifiera en specifik ledarskapsstil som matchar hennes ledarskap. Enligt Ester handlar ett bra ledarskap om att studera och anpassa sig utefter de individer man möter. Det är en metod som underlättar processen till att kunna nå ut till varje enskild individ på rätt sätt. Det mest effektiva sättet att nå fram till en individ är genom att tala på samma sätt som denne talar till en själv.

” Ifall en person använder sig av en härskarteknik gäller det att haka på denna härskarteknik, dock måste man anpassa den.” – Ester

Slutligen säger Ester att hon prioriterar anställdas välmående. Hon är måna om att de anställda ska trivas på arbetsplatsen och att alla skall vara delaktiga. Dessutom värnar hon om sina anställdas välmående och trivsel genom att erbjuda generösa förmåner som bland annat

konferenser utomlands. Likaså berättade Eva att hon mån om att värna sina anställdas välmående och gärna erbjuder förmåner i form av konferenser utomlands.

Till skillnad från Ester kunde Gustav och Mattias med enkelhet identifiera vilken ledarskapsstil de själva ansåg att de innehar. Mattias beskrev sin ledarskapsstil som *dum-snäll* på grund av att han har lätt att ge människor tillit och fritt ansvar, vilket ett flertal gånger har utnyttjats av anställda för att gynna deras egna intressen. Han kan tänka sig att vissa av hans anställda kan uppfatta honom som *dum-snäll*. Dock delar han inte samma uppfattning. Mattias menar snarare att hans höga tålamod och tolerans kan vara anledningen till den tvivelaktiga uppfattningen anställda kan ha om honom som ledare. När gränsen har överskridits finner han det dock inte problematiskt att tillrättavisa individen i fråga.

Gustav beskrev sin ledarskapsstil som coachande där han ständigt försöker leda sina medarbetare med *morot* istället för *piska*. Genom tidigare anställningar har han lärt sig att en straffande och strikt ledarskapsstil medför ineffektivitet. Därav arbetar Gustav dagligen med att coacha sina medarbetare till att närma sig företagets och de individuella målen. Han förser medarbetarna med de förutsättningarna som arbetet kräver och har därmed höga förväntningar på medarbetarna men han detaljstyr dem inte i deras arbetsuppgifter. Vid tillfrågandet om hur Gustav själv tror att hans medarbetare uppfattar honom som ledare svarade han att medarbetarna förmodligen uppfattar honom som empatisk, omtänksam, öppen, vänlig men även lite rörig.

Tabell 10 - Ledarnas egen uppfattning av deras ledarskapsstilar

Respondent	Ledarskapsstil
Mattias	Laissez-faire ledarskapsstil
Gustav	Transformativ ledarskapsstil– coachande
Ester	Transformativ ledarskapsstil
Mats	Demokratisk ledarskapsstil
Eva	Demokratisk ledarskapsstil

5.1.1 Analys av respondenternas uppfattning om deras ledarskapsstilar och egenskaper

Mattias beskrivning av sitt *dum-snälla* ledarskap finner uppsatsskribenterna är ett ledarskap som grundar sig på att hans personliga egenskaper och särdrag. Conger och Kanungo (1987,1998) i Yukl (2013, sid. 312–314) beskriver att individers personliga särdrag kan påverka ledarskapet, som i Mattias fall kommer till uttryck i hans förmåga till att ge tillit. Respondenten tenderar i sitt ledarskap att ge sina anställda fria tyglar i stor utsträckning. Detta personliga särdrag hos honom anser uppsatsskribenterna vidare utvecklas till den så kallade laissez-faire ledarskapsstilen. Yukl (2013 sid. 323) beskriver ledarskapsstilen som att ledaren

ger de anställda självständigt ansvar över att hantera och lösa de problem som uppstår under det vardagliga arbetet. Ledaren, i detta fall Mattias ingriper endast när det är nödvändigt.

”Jag har ganska lätt till att ge tilliten till folk ganska fort och låta folk ta ansvar...

...jag litar på att de anställda faktiskt kan sköta det mesta, kan de inte det ringer de mig och frågar mig. Har de kommit fram till en lösning själva får jag troligtvis bara höra lösningen lite senare.”- Mattias

Det går att sammankoppla Mats ledarskap till hans personliga särdrag. Han beskriver sig som en individ som med enkelhet skapar kontakt med människor genom att vara inkluderande, samtidigt som han innehar en kommunikativ förmåga. Mats förmåga att ta emot feedback från sina anställda och inkludera alla i företaget i olika beslut påvisar likheter med hur Cailliers (2020) och Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005, sid. 109) beskriver den demokratiska ledarskapsstilen.

Uppsatsskribenterna uppmärksammade även att några av respondenterna i sina beskrivningar av deras ledarskapsstil hade inslag av flera stilar. Ett konkret exempel är Eva som vid tillfrågandet utan svårighet svarade att hon tillämpar en demokratisk ledarskapsstil. Emellertid uppfattade uppsatsskribenterna att Eva vidare i sin beskrivning av sitt ledarskap påvisade små inslag av en transaktionell ledarskapsstil. Denna analys baseras på att hon bland annat använder sig av förmåner och gåvor som en metod för att värna om anställdas välmående och uppnå en god gruppsammanhållning för att slutligen uppfylla företagets mål. Likaså kunde små inslag av en transaktionell ledarskapsstil identifieras hos Ester då hon likt Eva är generös gällande givandet av förmåner och gåvor till anställda. Dock är det endast dessa aspekter som resulterar i att uppsatsskribenterna kan se inslag av den transaktionella ledarskapsstilen hos både Ester och Eva.

Esters och Gustavs beskrivningar av hur de är som ledare kan sammankopplas till Bass (1985) i Yukl (2013, sid. 321 – 323) och Arnold et. al (2007 sid.193–203) beskrivning av den transformativa ledarskapsstilen. Båda beskriver sig som ledare som vill hjälpa sina anställda och medarbetare att utvecklas inom sina arbetsområden genom bland annat kontinuerliga uppföljningar av gemensamt uppsatta mål. Uppsatsskribenterna upplever utifrån ledarnas egna uttalanden att båda har ett starkt engagemang i processen till att få sina anställda och medarbetare att nå sin fulla potential. Därmed kan Gustav och Ester knytas ihop med de karakteristiska beteendemönster som kan återfinnas hos en transformativ ledare. Dessa benämner Bass och Avolio (1990; Yukl 2013, sid. 321 – 323) som *inspirational motivation* och *individualized consideration*. Genom deras ledarskap ämnar Gustav och Ester att

inspirera, vägleda och motivera sina medarbetare och anställda till att nå sin fulla potential. Bass och Avolio (1990; Yukl 2013, sid. 321 – 323) förklarar att dessa karakteristiska drag är typiska för den transformativa ledarskapsstilen.

”Det gäller att bygga de anställdas varumärke också för att få den bästa framgången.” - Ester

”Det var väldigt mycket coachande och entusiasmerande man var tvungen att vara... det fanns jättekompent personal i bolaget, men totalt avsaknad av självförtroende. De hade inget som helst självförtroende i vad de kunde eller vad bolaget kunde... det var ett väldigt arbete att bygga om det...” - Gustav

Ester beskrev att både anställda och konkurrenser ibland tar efter hennes sätt att agera, exempelvis tenderar anställda att ta efter hennes neutrala sätt att uttrycka sig på. Företagets konkurrenser tenderar även att ta efter Ester framgångsrika koncept och applicera dem hos sig. Dessa tendenser uttryckte Ester med begreppet *osynligt ledarskap*. Uppsatsskribenterna kan sammankoppla Esters förmåga att influera individer i hennes omgivning med det som Bass och Avolio (1990; Yukl 2013, sid. 321 – 323) benämner som *idealized influence*. Det vill säga att ledaren föregår som ett gått exempel för sina anställda, men i detta fall även konkurrenterna i hennes omgivning då de tar efter hennes koncept.

5.2 Uppstartsfasen

Ester är den enda av studiens respondenter som grundade företaget hon nu är företagsledare inom. De utmaningar som Ester stötte på under uppstartsfasen var främst orsakade av de många och höga kostnader som hon på förhand inte kunde förutse. Det var kostnader för bland annat marknadsföring, licenser och andra investeringar såsom moms-och skatteutbildningar. Som egenföretagare i sitt nystartade företag togs alla beslut av Ester själv.

Vid tillfrågandet av vilka nyckelegenskaper som Ester själv ansåg var nödvändigast i fasen svarade hon att det viktigaste för henne var att våga sticka ut bland redan etablerade företagen. Enligt henne ska ledare i denna fas arbeta med att utvidga sitt kontaktnätverk samt kommunicera ut hur de egna produkterna eller tjänsterna differentierar sig från konkurrenternas. Dessutom anmärkte hon vidare att det är viktigt att arbeta med den personliga kontakten gentemot företagets alla intressenter samt att hålla en god servicenivå. Detta eftersom dessa aspekter i slutändan ger upphov till nöjda kunder som sprider vidare ett positivt ord om företaget.

Esters intresse för marknadsföring och försäljning visade sig tydligt i sättet hon vågade sticka ut på marknaden genom sin marknadsföring. Exempelvis berättade hon att hennes

visningstider skiljde sig från konkurrenternas men likaså sättet hon utformade annonserna på samt hur försäljningsobjekten fotograferades.

Eva beskrev att delägarnas beslut att expandera företaget mot redovisningsbranschen resulterade i att den nya avdelningen befann sig i uppstartfasen. En naturlig följd av expansionen blev att delägarna tillsammans fastställde strategier för att etablera nya kundrelationer. Delägarna och de befintliga anställda arbetade tillsammans med de nya kundrelationerna. Likt Ester nämnde Eva vikten av det personliga bemötandet vid kontakt med företagets olika intressenter. Hon fann att det även var till företagets fördel att de var en lokal aktör i en liten stad där det personliga bemötandet stärkte affärsrelationer.

”I Härnösand som är en liten stad handlar det om att vara en lokal aktör. Jag tror många av småföretagarna tyckte att det var viktig och trevligt att bli personligt bemöta av verkliga personer - inte av någon som satt i storstan bakom något skrivbord... vi tog in dem på möten ... personligt engagemang helt enkelt.” – Eva

Gustav kom in i Generic Sweden AB vid en stor omstrukturering i organisationen. Företagets VD byttes ut samtidigt som Gustav rekryterades till en helt ny position som försäljningschef. Han beskrev att företaget innan omstruktureringen och hans tillträde år 2018 befann sig i en horisontell utveckling vilket även går att avläsa på företagets börsutveckling.

”Generics var börsnoterat ...det var som att företaget var dött, kursen rörde sig rakt åt sidan och inte åt något annat håll...välskött bolag men ingenting hände någonstans på något sätt.” - Gustav

Generic Sweden AB historisk utveckling på börsen



Figur 3 - Källa: Nordnet.se (2023-04-20)

Företagets omstrukturering resulterade i att företaget återgick till uppstartsfasen vilket medförde utmaningar. Gustav arbetade mycket med att förändra det gamla *legacy – mindset* som medarbetarna höll fast vid. Utmaningen var att ändra om medarbetarnas syn på deras egna samt företagets kompetens och potential genom att stärka deras självförtroende inom professionen.

”Det fanns jättekompetent personal i bolaget men total avsaknad av självförtroende i vad de kunde eller vad företaget kunde eller vart det skulle...de ansåg att alla konkurrenter var mycket bättre och att vi hade tur om vi fick lite brödsmlor.” - Gustav

De nyckelegenskaper som enligt Gustav var nödvändiga hos honom som ledare i uppstartsfasen var att coacha medarbetarna till att förändra sin mentala inställning om sig själva och företaget. Men lika viktigt var även att förändra företagets prioriteringar, det vill säga prioritera strategier, kunder och alternativ som kunde resultera i tillväxt.

Tabell 11 - Sammanställning av uppstartsfasens huvudpunkter

Respondent	Avgörande händelse i fasen	Nyckelegenskaper	Ledarskapsstil
Gustav	Omstrukturering	Coachande, förändringsorienterad	Transformativ ledarskapsstil
Ester	Uppstart av företag	Nytänkande	Auktoritär ledarskapsstil
Eva	Expansion av tjänster	Personligt engagemang	Demokratisk ledarskapsstil

5.2.1 Analys av uppstartsfasen

Eva och Gustav beskrev att respektive företag genomgick omstruktureringar som innebar att företagen på nytt befann sig i uppstartsfasen. Detta trots att företagen redan hade varit etablerade på marknaden ett antal år innan omstruktureringen. Denna bakvända förflyttning i företags livscykel konstaterar Mueller (1972; Aura 2020, sid. 23) är möjligt då det inte finns en fastställd mall som avgör hur företag skall utvecklas inom sin egen livscykel. Utvecklingen är individuell för varje företag och påverkas enligt Dickinson (2011, sid. 1969) av både interna och externa omständigheter såsom: konjunktur, inflation, företagets ekonomiska situation, ledningens styrförmåga samt företagets mål och visioner. I både Evas och Gustavs fall grundade sig den bakvända utvecklingen i företagens individuella livscykler på interna faktorer, mer specifikt nya företagsstrategier.

De nya företagsstrategierna i Evas företag riktade sig mot etablering av nya kundrelationer. Beslutsfattandet och utförandet av strategierna beskrev hon involverade samtliga delägare och arbetsuppgifterna fördelades mellan dem under uppstartsfasen. Det decentraliserade och involverande beslutsfattandet menar Caillier (2020, sid. 920) tyder på en demokratisk ledarskapsstil. Ledarskapsstilen kom även till uttryck genom Evas prioriteringar som ledare,

främst i hennes syn om att alla anställda i så stor utsträckning som möjligt skulle vara delaktiga i verksamheten. Som hon själv uttryckte det, alla i företaget skulle vara en lagspelare.

Det mest utmanade och problematiska för företag som befinner sig i uppstartsfasen menar Johnson et. al (2017, sid. 399) är den skakiga och ostabila ekonomiska situationen. I många fall resulterar detta i ett behov av extra tillskott av kapital från olika former av finansiärer som exempelvis: riskkapitalister, affärsänglar eller andra investerare. Denna utmaning stötte Ester på när hennes företag befann sig i uppstartfasen.

” Det svåraste när man startar ett företag är ju själva kapitalet...” - Ester

Dock var Ester inte beroende av finansiärer för att klara sig igenom den turbulenta och skakiga uppstartfasen, utan arbetade med att etablera sig på marknaden genom att differentiera sig från sina konkurrenter. Även Scott och Bruce (1987, sid. 49–50) nämner i deras livscykelmodell att företag i introduktions- och överlevnadsfasen troligtvis måste hantera utmaningar som berör finansieringen och konkurrensutsättandet. Vidare nämner dem olika metoder som företagsledare kan använda sig av för att parera utmaningar som dessa faser medför på ett framgångsrikt sätt. Uppsatsskribenterna kunde identifiera att Ester hade tillämpat dessa metoder när hennes företag befann sig i uppstartfasen. De metoder hon använde sig av var bland annat differentiering gentemot andra företag i branschen genom att utmärka sitt företag med nytänkande fastighetsfotograferingar och annonseringar. Esters ledarskap under uppstartfasen går att likna den auktoritära ledarskapsstilen som Caillier (2020, sid. 920; de Luque, Washburn, Waldman, & House, 2008) beskriver. Som egenföretagare i uppstartfasen var beslutsfattande centrerad till Ester själv vilket hon påpekade var nödvändigt.

I tidigare avsnitt har uppsatsskribenterna konstaterat att Gustav själv uppfattar sig som en transformativ ledare. Uppsatsskribenterna har observerat att den transformativa ledarskapsstilen var väldigt passande i uppstartfasen baserat på företagets förutsättningar. Företaget och dess anställda var oinspirerade, ostrukturerade och de allmänna förväntningarna på företaget på den finansiella marknaden hade varit oförändrad under många år (se figur 3, börsutveckling från Nordnet.se). Gustavs bekräftade att ett skifte skedde i företaget tätt efter hans tillträde som försäljningschef. De anställdas inställning till deras egna arbetsinsatser och företagets position förändrades till att bli mer positiv. Hans ledarskap inom Generic Sweden AB försäljningsenhet påvisade en positiv tillväxt. Gustav transformerade medarbetarnas

mentala inställning genom att inspirera och motivera dem vilket är ett beteendemönster Bass och Avolio (1990) beskriver återfinns hos en transformativ ledare.

5.3 Tillväxtfasen

Som Gustav nämnde i uppstartsfasen genomfördes förändringar i företaget som ämnade till att driva och utveckla företaget framåt. De ageranden, beslut och prioriteringar som utfördes under uppstartsfasen uppvisades redan i tillväxtfasen, åtta månader efter att Gustav tillträtt som försäljningschef. Företagets omsättning ökade samtidigt som aktiekursen ökade i värde.

”... vi valde att fokusera på meddelande-plattformen...Där har vi växt med ett par 100% över de här fyra åren. Börskursen har också följt efter, den låg då när jag började runt 5 kr, vid corona toppade den på 120 kr... nu har den följt med ner med resten av raset – så nu ligger den kring 45kr... börsen ser väldigt mycket mer positivt på vårt företag...” - Gustav

Vidare anser Gustav att de nyckelegenskaper som var viktiga hos honom som ledare i tillväxtfasen var snarlika de egenskaper som tillämpades i uppstartfasen. Han fortsatte att arbeta intensivt med medarbetarnas mentala inställning. Positivism och skapandet av en *can-do-it-attityd* beskrev Gustav var väsentliga element för försäljningsenheten snabba tillväxt.

Tillväxtfasen innebar ett flertal omställningar för Eva vars företaget påverkades av en ny lagstiftning som innebar att revisionsplikten inte längre var tvingade för alla aktiebolag. Eva blev även i samband med detta personalansvarig. Avskaffningen av revisionsplikten år 2010 medförde att företaget förlorade kunder vilket i sin tur gav upphov till stor oro och farhåga i företaget. Utmaningen resulterade i att det fick arbeta hårdare för att bilda nya kundrelationer. Evas nya roll som personalansvarig kom i samband med att företaget började anställa mer personal till den nya avdelningen. Hennes arbetsdagar upptogs därav med nya arbetsuppgifter sammankopplade till de anställda och hennes personalansvar. Dock påpekade hon att det ökade antalet anställda var fördelaktigt då hon kunde delegera ut arbetsuppgifter och därmed fördela uppgifterna på fler individer.

Nyckelegenskaper som Eva nämnde var viktiga under tillväxtfasen och hennes nya ansvarsroll var förmågan att vara lyhörd för de anställdas behov samt förse dem med kontinuerlig utbildning.

För Ester var tillväxtfasen en snabb fas som också präglades av händelser som påverkade hennes ledarskap anmärkningsvärt. Under tillväxtfasen hade hon mäklarkontor på olika orter i Sverige. Vidare beskrev Ester att hennes snabbt växande mäklarkontor var starkt konkurrenskraftiga, redan efter 3 år hade kontoren övertagit mer än 50% av

marknadsandelarna. Framgångarna under tillväxtfasen följdes av att Ester vann pris som årets nyföretagare i Härnösand samt att hennes mäklarkontor deltog i ett tv-program.

”...så jag slog ju ut mina konkurrenter väldigt snabbt...men det var ju för att de heller inte hängde med. De engagerade sig inte och de lade inte ner någon tid. Så att jag fanns ju där som en sprudlande virvelvind.”- **Ester**

Ester påpekade vikten av att hjälpa sina anställda inom deras arbete. Som ledare arbetade hon med att bygga upp de anställdas varumärke. Dock lärde hon sig under fasen att finna en balans i hur mycket hon som ledare skulle engagera sig i det arbetet. Tidigare anställda fick mycket hjälp i att bygga upp sina varumärken samtidigt som de enligt Ester fick för fria tyglar. Detta resulterade i att fokus hos de anställda skiftade från företaget till att gynna sina egen-intressen. Händelsen medförde att hon som ledare började implementera arbete med lagsammanhållning, det vill säga *laget före jaget*. Nyckelegenskaperna som var viktiga under tillväxtfasen var att utvidga olika former av kontaktnätverk.

Tabell 12 - Sammanställning av tillväxtfasen huvudpunkter

Respondent	Avgörande händelse i fasen	Nyckelegenskaper	Ledarskapsstil
Gustav	Snabb tillväxt, coacha medarbetare	Positivism, coaching	Transformativ ledarskapsstil
Ester	Snabb tillväxt, varumärkesbyggande	Utvidga kontaktnätverk	Transformativ ledarskapsstil
Eva	Ny lagstiftning och personalansvar	Lyhördhet	Demokratisk ledarskapsstil

5.3.1 Analys av tillväxtfasen

Den nya lagstiftningen beträffande avskaffandet av revisionsplikten medförde att oförutsedda externa faktorer påverkade Evas företag avsevärt i tillväxtfasen. Precis såsom Johnson et al. (2017, sid. 400) beskriver fick Eva arbeta mycket med att säkra tillväxten och företagets överlevnad genom att etablera nya kundrelationer. Etablerandet av nya kundrelationer kom som en naturlig följd av företagets beslut att erbjuda redovisningstjänster samt den nya lagstiftningen. Lagstiftningen medförde att företaget gick miste om ett större antal kunder och var därmed i behov av att etablera nya kundrelationer.

Scott och Bruce (1987, sid. 49–50) beskrev i sin livscykelmodellens överlevnadsfas att fasen bland annat kan kännetecknas av att företaget genomgår en okontrollerad tillväxt. Som tidigare beskrivet genomgick företaget Generic Sweden AB som Gustav arbetar inom en exceptionell tillväxt där omsättningen och aktiekursen ökade markant. Detta skulle kunna tolkas som en okontrollerad tillväxt. Dock menar uppsatsskribenterna att företagets val av att tillsätta en ny arbetstjänst (försäljningschef) som enbart hade ansvar för företagets intäkter var en indikator på att tillväxten var önskad. Dessutom tolkade uppsatsskribenterna respondentens

beskrivning som att han och företagets ledning var tillfredsställda med den snabba tillväxttakten och att de inte betraktade den som okontrollerad.

Likaså genomgick Esters företag en exceptionell tillväxt genom att företaget övertog mer än 50% av marknadsandelarna. Till följd av att den ökade tillväxttakten föll det sig naturligt för henne att anställa mer personal till företaget. Hennes agerande påvisar att tillväxten inte gick att betrakta som okontrollerad. Liksom Scott och Bruce (1987, sid. 50) förklarar Johnson et al. (2017, sid. 400) i sin företagslivcykel modell att tillväxtfasen karaktäriseras av att företag börjar positionera sig på marknaden. Riskerna företag oftast upplever i fasen är relaterade till efterfrågan av produkten eller tjänsten. Uppsatsskribenterna menar att Ester i denna fas, såsom Johnson et al. (2017, sid. 400) förklarar lyckades finna sin position på marknaden eftersom kontoren övertog majoriteten av marknadsandelarna. Dessutom arbetade Ester aktivt med att minimera riskerna som tillväxtfasen medför. Medverkan i tv-programmet samt vinsten av priset *årets nyföretagare* medförde att kontoren fick spridningskraft. Vidare resulterade detta i att riskerna relaterade till efterfråga och konkurrens som tillväxtfasen präglas av minskades.

Gustavs fortsatta arbete med de anställdas inställning och skapandet av en *can-do-it-attityd* påvisar att han använde en transformativ ledarskapsstil som utgick ifrån att vara coachande. Evas arbete med att vara en lyhörd ledare kom till uttryck på flera sätt. Först och främst genom att hon delegerade arbetsuppgifter och engagera alla anställda i verksamheten. Men även genom att hon försåg företagets anställda med rätt och kontinuerlig utbildning. Evas arbete med att involvera alla anställda i både verksamheten och beslutsfattandet, samt hjälpa dem i deras profession genom att kontinuerligt öka deras kompetens står i samklang med Cailliers (2020, sid. 920) beskrivning av den demokratiska ledarskapsstilen.

Under tillväxtfasen arbetade Ester med att bygga upp de anställdas varumärken och företagskulturen. Arbetet med företagskulturen hade till syfte att styrka företagets värderingar och skapa en god arbetsmiljö där grundvärderingen var *laget före jaget*. Detta i sin tur kan sammankopplas till den transformativ ledarskapsstil som Bass (1985; Yukl 2013, sid. 321 – 323) beskriver karaktäriseras av att ledaren har förmågan att skapa en: tillitsfull, lojal och arbetsmotiverande miljö.

5.4 Mognadsfasen

Tabell 13 - Företagens måluppsättande och kontrollerande av anställda

Respondent	Hur sätts företagets mål upp?	Behov av att kontrollera anställda/medarbetare
Mattias	Delägarna	Nej
Gustav	Styrelsen och anställda	Nej
Ester	Alla i företaget är delaktiga	Nej
Mats	Delägarna	Nej
Eva	Delägarna och anställda	Nej

Mats och företagets två andra delägare arbetade i PKB el & data AB i ungefär 15 år innan de tillsammans år 2009 köpte upp företaget. När de nya delägarna tillträdde som företagsledare befann sig företaget redan i mognadsfasen vilket Mats beskrev var fördelaktigt. Han menade att de redan hade en god kännedom om hela verksamheten, företagets olika intressenter och behövde inte arbeta med marknadsföring för att skapa nya kundrelationer. Vidare berättade Mats att företaget idag fortfarande befinner sig i mognadsfasen och att företaget inte har börjat röra sig mot de nedåtgående faserna. Han menar att detta troligtvis beror på företagets ärliga och öppna kommunikation gentemot kunderna. Det är att betrakta som en väsentlig nyckelfaktor i hantverkarbranschen som generellt associeras med bristande ärlighet och kommunikation.

Mats i sin roll som ledare beskrev vikten av att de anställda trivs på sin arbetsplats vilket han uppnår genom att bland annat hålla en positivt och humoristisk ton. För honom faller det sig naturligt att tillämpa sig av humor och kommunikation i sitt ledarskap då det är egenskaper han personligen innehar. Dessutom är det viktigt för honom att de anställda känner sig delaktiga i beslutsfattandet som berör båda parter och att han som ledare är lyhörd för anställdas behov och åsikter.

” Det är min firma helt klart, men däremot ska de anställda känna att de är med och är delaktiga...

... man ser alla människor...man är trevlig och går dit och garvar.” - Mats

Ester och Eva hade en liknande uppfattning om sina egna erfarenheter av mognadsfasen. Respondenterna beskrev fasen som den mest stabila och lugna av de tidigare faserna men att det är viktigt att man som ledare fortsätter driva företaget framåt. Båda arbetar idag med att bibehålla och stärka sina kundrelationer samt utveckla verksamheterna. Ester arbetar för tillfället med att utvidga sin verksamhet genom att öppna ett nytt kontor och i Evas företag har det nyligen tillkommit en ny delägare. Ester berättade att den lugna och stabila fasen inte

minskar hennes engagemang i företagets anställda. Kontinuerlig utbildning, uppbyggnad och omvårdnad av anställda förklarade hon är en prioritet för henne som ledare.

Mattias beskrev att mognadsfasen till största del var en stabil fas för företaget där de hade upprättat långa och trygga kundrelationer. Dessutom var företagets anställda bekanta och trygga med sina arbetsuppgifter då de under en längre period självständigt hade varit ansvariga över att vårda specifika fastigheter. Mattias som ledare engagerade sig i deras arbete endast när det var nödvändigt. Dock uppstod det en oförutsedd utmaning, deras största kunds fastighet blev uppköpt. En påföljd av uppköpet var att Mattias företag började minska.

Vid frågan om Gustav befinner sig i mognadsfasen med Generic Sweden AB svarade han att de ännu inte har tillträtt mognadsfasen. De befinner sig i en stark tillväxtfas.

” Vi är i en fortsatt ganska stark tillväxtfas, vi växer mellan 10 - 20 % per år...vi ska växa snabbast på marknaden av alla, vilket vi också gör just nu inom vår bransch...” - Gustav

Beträffande respondenternas förmåga att delegera arbetsuppgifter finner Mats det inte problematiskt att fördela arbetsuppgifter mellan alla anställda i företaget. Även resterande respondenter var eniga om att de med enkelhet kunde fördela arbetsuppgifter till deras anställda och medarbetare. Detta utan att känna ett behov av att kontrollera dem i deras arbetsuppgifter.

Tabell 14 - Sammanställning av mognadsfasens huvudpunkter

Respondent	Avgörande händelse i fasen	Nyckelegenskaper	Ledarskapsstil
Mattias	Stor kund blev uppköpt	Tillit gentemot anställda	Laissez-faire ledarskapsstil
Ester	Förlängning av företagslivscykel	Engagemang i anställda	Transformativ ledarskapsstil
Mats	Tillträde som delägare i företaget	Humor	Demokratisk ledarskapsstil & karismatiskt ledarskap
Eva	Förlängning av företagslivscykel	Bibehålla kundrelationer	Demokratisk ledarskapsstil

5.4.1 Analys av Mognadsfasen

Scott och Bruce (1987, sid. 51) beskriver att företagsledare behöver lätta på kontrollen över anställda och medarbetare i mognadsfasen samt delegera allt fler arbetsuppgifter till dem.

Vidare påpekar de att en decentralisering av beslutsfattandet och kontrollen är nödvändig i takt med att företaget växer för att ledaren inte skall behöva styra på detaljnivå. Denna tendens har uppmärksammats hos respondenterna. Exempelvis beskrev Mattias att hans anställda hade egna fastigheter som de självständigt ansvarade över. Evas anställda har fullt ansvar för alla löpande arbetsuppgifter förutom stora uppgifter såsom årsbokslut där Eva vill vara involverad. Likaså berättade Ester att hennes fastighetsmäklare är helt självständiga i sina arbetsuppgifter och att hon enbart är involverad när de ska nyttja stora summor likvida

medel. Hennes assistenter däremot är mer kontrollerade i sina vardagliga arbetsuppgifter eftersom de innehar en mer administrativ tjänst.

Skärvad & Olsson (2014) i Aura (2020, sid. 26) konstanserar att ett naturligt steg i mognadsfasen för företagsledare är att arbeta med underhåll av verksamheten eller via nya företagsstrategier förlänga företagets livscykel. En analys av Eva och Esters beskrivningar av mognadsfasen tyder på att de har förlängt och förlänger företagets livscykel. Eva anser att deras företags livscykel har blivit förlängt i samband med att en ny delägare tillträdde företaget med nytänkande idéer. Hon beskrev att företaget innan introduktionen av den nya delägaren och förlängningen av livscykeln befann sig i mognadsfasen. Förlängningen resulterade i att företaget just nu befinner sig mellan tillväxt- och mognadsfasen.

”Jag tror nog att vi är lite mittemellan mognad och tillväxtfasen...” - Eva

Likaså arbetar Ester i mognadsfasen med att förlänga företagets livscykel genom att bland annat starta ett nytt kontor som ett steg i att utvidga verksamheten.

Scott och Bruce (1987, sid 51) sista fas i deras livscykelmodell sammankopplar uppsatsskribenterna med mognadsfasen som Johnson et al. (2017, sid. 400) beskriver. Scott och Bruce förklarar att fasen kännetecknas av att företag antingen: kvarblir i fasen, minskar sin verksamhet eller utvidgar verksamheten ytterligare och övergår till en större företagsstorlek. Utfallet för Mattias företag i mognadsfasens senare stadie var att verksamheten minskade till följd av den avslutade affärsrelationen med deras största kund.

Beträffande respondenternas ledarskapsstilar i mognadsfasen uppmärksammade uppsatsskribenterna inte några större förändringar hos vissa respondenter. Eva tillämpade fortsatt en demokratisk ledarskapsstil som kom till uttryck i företagets måluppsättande som tabell 14 visar. Ett tydligt exempelvis som även konstateras av Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005, sid. 109) påvisar tendenser på en demokratisk ledarskapsstil är att delägarna i Revidacta revision först upprättar företagsmålen självständigt. Sedan i nästa steg involveras företagets anställda i processen då ledarna värdesätter deras åsikter, delaktighet och feedback.

Mats beskrivning av hans ledarskap tyder likaså på en demokratisk ledarskapsstil men med inslag av egenskaper som kännetecknar ett karismatiskt ledarskap. De demokratiska aspekterna kan uppmärksammas i hans prioriteringar som ledare. Han är mån om att alla i företaget ska vara involverade i beslut som berör båda parter. Han finner det dessutom inte problematiskt att delegera arbetsuppgifter för att på så sätt fördela arbetet mellan alla anställda i företaget. Mats nämnde även att det för honom faller sig naturligt att använda sig av humor i

sitt ledarskap. Detta påvisar att Mats ledarskap påverkas av hans personliga egenskaper som går att likna det karismatiska ledarskapet. Enligt Conger & Kanungo (1987, 1998) i Yukl (2013, sid. 312–314) är humor en av de karakteristiska dragen som associeras till en karismatisk ledare.

Beträffande Esters ledarskapsstil framkom det tydligt att hon fortfarande tillämpar den transformativa ledarskapsstilen. Genom att värna om anställdas välmående och stödja dem inom uppbyggandet av deras egna varumärken påvisar Ester ett emotionellt engagemang. Enligt Bass (1985) i Yukl (2013, sid. 321 – 323) är emotionellt engagemang ett av särdragen som utmärker den transformativa ledarskapsstilen.

Mattias ledarskap under mognadsfasen tyder fortsatt på det som Yukl (2013, sid. 323) benämner som en laissez-fair ledarskapsstil. Som ledare ingrep han endast vid behov. Mattias beskrev olika scenarier där han som ledare kunde ingripa, ett exempel på ett sådant scenario var när det uppstod problem som de anställda själva inte kunde hantera.

5.5 Utslagningsfasen

Fastighetsuppköpet Mattias beskrev i mognadsfasen var en av de större anledningarna till att företaget tillträdde utslagningsfasen. Han berättade att uppköpet var det närmsta företaget har kommit att uppleva en kris som utmanade företagets överlevnad. När köpet genomfördes var det ovisst för Mattias och de övriga i ledningsgruppen hur företaget framtid skulle se ut. Det vill säga ifall de nya fastighetsägarna skulle låta hans företag fortsätta med sitt arbete av fastighetsskötsel i fastigheten. Mattias menar att företagets överlevnad hade stått på spel ifall de inte hade följt med den nya kunden, dock avslutades affärsrelationen kort efter uppköpet. Han ser denna händelse som en lärdom om att företag aldrig skall grunda sin verksamhet kring endast en kund, som i detta fall stod för 60% av företagets omsättning.

”Där fick man det väldigt svart på vitt att det är farligt att ha en väldigt stor kund som står för så mycket” –

Mattias

Gustav har vid en tidigare anställning också upplevt kriser som resulterade i en oroande situation berörande företagets överlevnad. Krisen uppkom i samband med en fusion med ett utländskt företag. Fusionen medförde många förändringar som i vissa fall infördes med tvång av den nya koncernmodern.

”Koncernmodern försökte med tvång pranta in en fyrkantig kub i ett runt hål...” - Gustav

Vid tillfrågandet hur Gustavs ledarskap påverkades av uppköpet och tillträdet av en ny koncernmoder beskrev han att hans ledarskap då skiljde sig mycket från hans ledarskap idag. Den nya företagskulturen och miljön krockade med den tidigare etablerade företagskulturen, den nya koncernmodern styrde genom *management by fear*. De nya omständigheterna som även var anledningen till företagets tillträde i utslagningsfasen resulterade i att Gustavs ledarskapsstil förändrades till att bli mer defensiv snarare än coachande. Hans roll som ledare i denna fas utgick mångt och mycket ifrån att hantera kulturförändringen och medarbetarnas välmående i en period som kännetecknades av mycket osäkerhet, förändringar och nedskärningar.

"... här var det piska, det var det enda som fungerade. Det var en utländsk styrning och utländska styrningar har oftast mycket mer piska än morot så det var väldigt mycket management by fear." - Gustav

Mats, Eva och Ester berättade att dem under sitt ledarskap inte har varit med om händelser som skulle kunna ha äventyrat deras företags överlevnad. Vid tillfrågandet av Esters egna erfarenheter inom utslagningsfasen berättade hon om kontoret Kramfors som hon drev parallellt med kontoret i Härnösand. Hon beslutade att sälja kontoret i Kramfors till en annan mäklare för att bättre balansera privatlivet och arbetet samt fokusera på kontoret i Härnösand.

Tabell 15 - Sammanställning av utslagningsfasens huvudpunkter

Respondent	Avgörande händelse i fasen	Nyckelegenskaper	Ledarskapsstil
Mattias	Stor kund blev uppköpt	Krishantering	Laissez-fair & auktoritär ledarskapsstil
Gustav	Fusion med en ny koncernmoder	Skyddande	Transformativ ledarskapsstil
Ester	Försäljning av kontor	Prioriteringar	Auktoritär ledarskapsstil

5.5.1 Analys av utslagningsfasen

Enligt Scott och Bruce (1987, sid.50) medför deras expansionsfas i många fall introduktionen av nya delägare i företag. Introduktionen av en ny delägare kan resultera i en kulturell krock och kris i företaget då de nya delägarna, med sina egna viljor och idéer kan utmana den redan existerande företagskulturen. Denna problematik drabbade företaget Gustav innehade en tidigare anställnings hos. Gustav beskrev att den nya koncernmoderns tvingande förändringar hade en direkt påverkan på hans ledarskapsstil. Hans arbete som ledare ändrades från att coacha sina medarbetare till att skydda dem ifrån de förändringar koncernmodern försökte införa. Gustavs agerande påvisade därmed ett emotionellt engagerande som är i paritet med den beskrivning som Bass (1985) i Yukl (2013, sid. 321 – 323) redogör kännetecknar den transformativa ledaren.

Klepper (1997, sid. 148) beskriver att företag vanligtvis tillträder utslagningsfasen på grund av oförmågan att hantera och utvecklas i takt med den externa utvecklingen. Dock tillträdde Mattias företag utslagningsfasen på grund av andra anledningar. Företagets största kund blev uppköpt vilket resulterade i att företaget försattes i en kris. Utmaningarna krisen medförde hanterade Mattias tillsammans med familjemedlemmar som under fasen var en del av ledningsgruppen. De anställda var inte delaktiga i beslutsfattandet berörande krisen, men som Mattias beskrev i mognadsfasen hade de fortfarande fritt ansvar över sina egna arbetsuppgifter. Det går att konstatera att Mattias ledarskapsstil gentemot de anställda var oförändrat, det vill säga en fortsatt laissez-faire ledarskapsstil men allt beträffande krisen tyder på en auktoritär ledarskapsstil. Likaså tillämpade Esters en auktoritär ledarskapsstil vid beslutet att sälja kontoret i Kramfors. De anställda hade inget inflytande i beslutet utan det grundades helt på Esters beväg. Caillier (2020, sid. 921) förklarar att den auktoritära ledarskapsstilen kan vara lämplig i sammanhang där obekväma eller opopulära beslut ska fattas. Därmed faller det sig naturligt att studiens respondenter i dessa kritiska sammanhang tillämpade den auktoritära ledarskapsstilen.

5.6 Nedgångsfasen

Mattias berättade att han nyligen fattade beslutet att avveckla sitt företag då han upplever att det som alltid har varit fundamentalt inom företaget, att driva företaget med familjen har försvunnit nu när han är ensam ägare. Dessutom upplever han att förhållandet mellan arbetet och privatlivet är osunt. Exempelvis är det problematiskt för Mattias att vara frånvarande från arbetet på grund av sjukdom då ingen kan kompensera upp för hans frånvaro.

Då företaget har en lång historia med många trogna kunder har Mattias valt att avveckla företaget helt, det vill säga han kommer inte sälja företaget vidare. Beslutet grundar sig i att Mattias värnar om de trogna kunderna och deras möjlighet att själva välja vilket företag som ska ta över fastighetsskötseln. Dessutom beskrev han att det känns mest naturligt för honom att avveckla företaget då det har varit ett familjeföretag.

"...det ska gå i graven helt enkelt."- Mattias

Beslutet att avveckla företaget fattade Mattias själv och det har varit tufft för honom eftersom hans anställda påverkas mer än vad han hade föreställt sig innan. Dock rekommenderar han sina kunder nya företag som kan ta över fastighetsskötseln och till dessa företag rekommenderar han även sina anställda. På så sätt hoppas han att de anställda kan behålla sina

arbeten inom deras olika områden. Samtidigt menar Mattias att han genom agerandet kan avveckla företaget med ett gott samvete.

”...det ska kännas bra i magen när man lämnar allting.” - Mattias

Vidare från utslagningsfasen beskrev Gustav att koncernmoderns påtvingande förändringar och den nya företagskulturen inte var i samklang med svensk företagskultur. Slutligen resulterade det i en nedmontering av det svenska kontoret. Kontoret hade 120 anställda men minskade till åtta anställda inom en tre års period. Avvecklandet av kontoret var tvingande och Gustav i sin roll som ledare arbetade mycket och intensivt med att hjälpa sina anställda då det ständigt uppkom nya negativa nyheter. Men det viktigaste för honom i den besvärliga situationen var att omvårda sina medarbetare, finnas där för dem samt försvara dem.

”I mångt och mycket handlade det om att ta hand om personalen då det kom den ena negativa nyheten efter den andra...Det coachande och entusiasmerande fanns ju inte riktigt där. Här var det mer omvårdande, att ta hand om de anställda och försöka finnas där och göra saker och ting bättre samt försöka försvara dem” - Gustav

Tabell 16 - Sammanställning av nedgångsfasens huvudpunkter

Respondent	Avgörande händelse i fas	Nyckelegenskaper	Ledarskapsstil
Mattias	Självmant avvecklande	Omvårdande	Transformativ & auktoritär ledarskapsstil
Gustav	Fusion med ett annat företag	Omvårdande	Transformativ ledarskapsstil

5.6.1 Analys av Nedgångsfasen

Enligt Skärvad och Olsson (2014) i Aura (2020, sid 27–28) är anledningen till att företag tillträder nedgångsfasen oftast likviditetsproblem eller oförmåga att hantera konkurrensutsättandet. Dock har dessa två anledningar inte varit orsaken till studiens respondenter tillträde i nedgångsfasen. Mattias som just nu genomgår nedgångsfasen berättade att han självmant har beslutat att avveckla företaget. Beslutet går att se som auktoritärt eftersom hans anställda inte har varit involverade i beslutsfattandet. Dock är det endast denna aspekt som uppsatsskribenterna finner visar tendenser på en auktoritär ledarskapsstil. Caillier (2020, sid. 920; de Luque et al. 2008) beskriver att ledarskapsstilen karakteriseras av att anställda inte har inflytande i beslutsfattandet vilket Mattias anställda inte har i beslutet berörande avvecklingen.

Orsaken till att Gustav genomgick nedgångsfasen berodde på fusionen med det internationella företaget vilket innebar att avvecklingen var ett tvingande beslut till.

Gustavs och Mattias sätt att hantera de konsekvenser som nedgångsfasen medför går att likna det som Scott och Bruce (1987, sid.51) beskriver i sin modells mognadsfas. De betonar att ledare i denna fas aktivt ska arbeta med att underlätta utfallet för företagets intressenter, så som anställda och kunder. Detta beteendemönster har kunnat identifieras hos både Mattias och Gustav eftersom de båda i fasen arbetar eller har arbetat mycket med att vårda sina anställda. Som ledare arbetar Mattias just nu med att minimera beslutets naturliga konsekvenser genom att binda anställda och kunder till nya fastighetsskötarföretag. Genom agerandet vill Mattias åstadkomma ett behagligt avslut för alla inblandade parter. Det emotionella engagemanget som uppsatsskribenterna har uppmärksammat hos respondenterna går att likna den ledarskapsstilen som Bass (1985) i Yukl (2013, sid. 321 – 323) benämner som den transformativa ledarskapsstilen.

6. Slutsats och diskussion

I det sista och avslutande avsnitt kommer studiens slutsats presenteras utifrån studiens syfte och frågeställning. Vidare kommer även en slutdiskussion samt förslag på vidare forskning presenteras.

6.1 Slutsats

Tabell 17 - Sammanställning av hur ledarnas ledarskapsstilar har utvecklats under företagens livscyklifaser

Respondent	Upptstartsfasen	Tillväxtfasen	Mognadsfasen	Utslagningsfasen	Nedgångsfasen
Eva	Demokratisk	Demokratisk	Demokratisk		
Mattias			Laissez-faire	Laissez-faire & Auktoritär	Transformativ & Auktoritär
Ester	Auktoritär	Transformativ	Transformativ	Auktoritär	
Mats			Demokratisk & karismatisk ledare		
Gustav	Transformativ - coachande	Transformativ - coachande		Transformativ - skyddande	Transformativ - omvårdande

Syftet med studien har varit att studera om och hur ledares ledarskapsstil förändras i takt med mikro-och småföretags utveckling genom olika faser i företagslivscykeln. Till att börja med tillfrågades respondenterna hur de själva uppfattade sitt ledarskap. Deras egen uppfattning visade sig under analysen vara i samklang med de ledarskapsstilar som uppsatsskribenterna identifierade hos dem i majoriteten av livscyklifaserna. Studiens resultat påvisade att respondenternas ledarskapsstilar var delvis absoluta och delvis dynamiska. Som det går att avläsa i *tabell 17* har ledarna en frekvent återkommande ledarskapsstil, det är denna som kan betraktas som deras absoluta ledarskapsstil. Den absoluta ledarskapsstilen var hos ledarna alltid närvarande men kom som mest till uttryck under deras vardagliga arbete. Det vill säga att deras absoluta ledarskapsstil framkom tydligast under mindre riskfyllda och omtumlande omständigheter. Ett tydligt exempel var mognadsfasen som Johnson et.al (2017, sid. 400) även benämner som den mest stabila fasen i företagslivscykeln. Under fasen kunde uppsatsskribenterna i högsta grad identifiera ledarnas absoluta ledarskapsstil.

Vid mer krävande situationer och faser uppmärksammade uppsatsskribenterna tendensen att företagsledarna började tillämpa en annan ledarskapsstil. I uppstartfasen, utslagningsfasen, nedgångsfasen samt vid händelser som fusioner och företagsuppköp påvisade studiens resultat att respondenterna skiftade i sin ledarskapsstil. Skiftet kom inte till uttryck i samma utsträckning hos alla ledare. Vissa påvisade en mer drastisk förändring i sin ledarskapsstil

medan andra påvisade en mildare förändring. En del ledare började tillämpa en ledarskapsstil som skiljde sig mycket ifrån det som uppsatsskribenterna och ledarna själva uppmärksammade var deras absoluta ledarskapsstil. Medan de resterande ledarna trots krävande situationer fortsatte tillämpa sin absoluta ledarskapsstil men ändrade infallsvinklarna i sitt agerande som ledare. Ett konkret exempel för att visualisera detta är Gustav som i grunden påvisade en transformativ ledarskapsstil med en coachande infallsvinkel. Dock på grund av olika händelser och faser under företags livscykeln ändrades hans infallsvinkel till att bli mer skyddande och omvårdande. Mattias påvisade en drastisk förändring där han skiftade från att enbart tillämpa en laissez-faire ledarskapsstil till att vid kritiska händelser och faser tillämpa en auktoritär- och transformativ ledarskapsstil.

Studiens resultat påvisar därmed att ledarskapsstilen hos en ledare är ett fenomen som kan ändras i takt med de olika omständigheter och händelser som varje livscykelphas medför. Hur ledarna väljer att hantera dessa beror på vad för ledarskap den uppkomna situationen kräver samt ledarens absoluta ledarskapsstil. Den absoluta ledarskapsstilen kommer sätta grunden för hur mycket ledare behöver ändra sin ledarskapsstil för att kunna hantera nya livscykelphaser och uppkomna händelser. Om ledarnas absoluta ledarskapsstil kan hantera de nya omständigheterna kommer ledarskapsstilen att förändras i mindre utsträckning än om de nya omständigheterna kräver andra metoder. Det vill säga en annan ledarskapsstil för att hantera och parera livscykelphasernas olika händelser.

6.2 Diskussion

Efter att ha genomfört denna studie är uppsatsskribenterna tillfredsställda med studiens utfall i förhållande till de resurser som har varit skribenterna till förfogande. Även då respondenterna besvarade intervjufrågorna utifrån sina egna: erfarenheter, perspektiv, branscher och förutsättningar lyckades uppsatsskribenterna identifiera ett mönster beträffande ledarskapsstil i förhållande till företagslivscykeln. Dessutom uppfattades responderas beskrivningar av deras erfarenheter som de som ledare upplevt i de fem livscykelphaserna likartade med studiens teoriers beskrivningar av faserna. De händelser, utmaningar och möjligheter som teorierna lyfte fram karakteriserade varje fas upplevde en större del av respondenterna när de befann sig i respektive fas. Likaså uppfattades respondenternas beskrivningar av deras företags rörelse genom de olika faserna i företagslivscykeln vara i samklang med företagslivscykelmodellerna som studien har tillämpat. Modellerna beskrev bland annat att det inte finns en förutbestämd tidslinje eller ett rörelsemönster i hur företagen skulle te sig mellan de olika faserna. Detta påvisade studiens respondenter var korrekt, bland annat genomgick Gustav och

Evas företag inte en linjär förflyttning mellan livscykel faserna utan hade stundtals en bakvänd förflyttning. På grund av ändrade företagsstrategier flyttade sig deras företag från mognadsfasen till tillväxtfasen.

Studiens metodval kan uppsatsskribenterna nu i efterhand konstatera var lämpligt utifrån studiens syfte och frågeställning. Valet av att tillämpa en kvalitativ forskningsmetod tillsammans med semistrukturerade intervjuer uppfyllde skribenternas ansats till att få en ökad förståelse om studieämnet. Den insamlade datan som uppfattades tillfredsställande av skribenterna kunde vidare användas för att presentera ett resultat, analys och slutligen en slutsats som kunde besvara studiens syfte. Fördelarna med metodvalet övervägde dess nackdelar. Den semistrukturerade intervjuformen gav uppsatsskribenterna möjligheten att tillfråga respondenterna eventuella följdfrågor, vilket senare visade sig vara användbart i besvarandet av studiens syfte och frågeställning. Dock resulterade metodvalet i en stor mängd tillämpningsbar data som stundtals var problematisk för skribenterna att hantera.

Problematiken grundade sig i att uppsatsskribenterna ville nyttja all insamlad data, men kom senare till insikt att det inte var möjligt. Detta då den stora mängden data hade försämrat studiens kvalitet eftersom resultat- och analysavsnittet hade blivit utspädda med mycket överflödigt information i förhållande till studiens syfte och frågeställning. Problematiken visade sig dock inneha positiva fördelar, den stora mängden data resulterade i att uppsatsskribenterna hade mycket information att utgå ifrån.

Under studiens avslutande avsnitt där den insamlade datan bearbetades, presenterades och analyserades växte det fram ett mönster beträffande ledarnas absoluta ledarskapsstilar.

Uppsatsskribenterna kunde genom ledarnas egna beskrivningar av dem själva, sammanställda resultat samt skribenternas egen uppfattning identifiera att ledarnas absoluta ledarskapsstilar kunde förankras i deras individuella särdrag som människor. Respondenterna Mattias, Gustav och Esters absoluta ledarskapsstil grundade sig i mångt och mycket på vilka individuella särdrag de besitter. Gustav och Esters vilja att hjälpa och engagera sig i människors välmående och välbefinnande kom till uttryck på ett naturligt och icke forcerat sätt genom deras tillämpning av en transformativ ledarskapsstil. Likaså kunde samma mönster identifieras hos Mattias. Hans förmåga att med enkelhet ge människor tillit visade sig även i hans absoluta ledarskapsstil, laissez-fair som kännetecknas av att ledaren ger ansvarsfrihet och tillit till sina anställda. Därmed uppfattar uppsatsskribenterna att den absoluta ledarskapsstilen starkt färgas av ledarnas individuella särdrag medan den dynamiska ledarskapsstilen har en starkare förankring med professionalism och affärsmässighet. Den dynamiska ledarskapsstilens

utformning baseras enbart på omständigheter, händelser och situationer som man behöver hantera och parera som ledare.

En avslutande diskussion till denna studie som uppsatsskribenterna vill lyfta fram är att studieämnet har varit svår studerat i vissa aspekter. Det var problematiskt att finna företagsledare som dels hade erfarenheter av alla livscyklfaser och dels var villiga att delta i studien. Uppsatsskribenterna resonerar att individer under sin karriär tillkommer och går ifrån företag beroende på vad som gynnar deras karriär mest. Därmed är det inte troligt att alla företagsledare följer med ett företag i alla faser under livscykeln då alla faser inte är lika gynnsamma för ledarens karriärsmål. Dessutom har alla aktiva företag inte genomgått alla livscyklfaser, vilket resulterar i att ledare i sådana företag inte har all erfarenhet som studien söker att bidra med. Denna aspekt går att identifiera hos respondenten Mats, som har varit företagsledare i sitt företag i 14 år. Trots många år som ledare i företaget har han endast upplevt mognadsfasen. Uppsatsskribenterna upplever att denna problematik har varit begränsande för studien.

6.3 Förslag till vidare forskning

Uppsatsskribenternas förslag till vidare forskning inom denna studies ämnesområde är bland annat ett ökat omfång av olika perspektiv. Det hade varit av intresse att inkorporera ett medarbetarperspektiv för att kunna kartlägga företagsledarens ledarskapsstil i de olika livscyklfaserna. På så sätt hade en ytterligare nyansering av studieämnet uppnåtts eftersom ledarskapet hade studerats från ett medarbetar- och företagsledarperspektiv. Därefter skulle båda perspektiven kunna jämföras parallellt med varandra för att konstatera ifall upplevelserna av ledarskapet i de olika faserna från båda parter har uppfattats på samma sätt.

En annan intressant infallsvinkel som vidare forsknings kan tillämpa inom studieämnet är genusperspektivet för att studera ifall könstillhörighet skulle kunna påverka studiens resultat. För att kunna studera genusperspektivet anser dock uppsatsskribenterna att forskningen skall utgå ifrån ett större omfång av studieobjekt där representationen av könen är densamma.

Ytterligare infallsvinklar som vidare forskning kan studera är ifall företagsstorleken påverkar ledares ledarskapsstilar i förhållande till företagslivscykeln.

Referenslista

Alvesson, M., 1956, & Sköldbberg, K., 1942. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work, *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007.12.

Ahrne, G., Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Aura, M. (2020). *Sambandet mellan brittiska börsbolags kapitalstruktur och marknadsvärde i olika stadier av företagets livscykel*. Studentuppsats, svenska handelshögskolan. Vasa: Svenska handelshögskolan.

Bass, B. M. (1995). *Theory of transformational leadership redux*. USA: State University of New York at Binghamton. Vol. 6, No. 4, 463-478

Bass, B.M., Avolio B.J. (1990). *Developing Trans-formational Leadership: 1992 and Beyond*. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27

Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101

Bryman, A., Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Caillier, J. G. (2020). *Testing the Influence of Autocratic Leadership, Democratic Leadership, and Public Service Motivation on Citizen Ratings of An Agency Head's Performance*. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918–941.

Conger, J. A., Kanungo, R. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *The Accounting Review*, 86(6), 1969-1994.

Fiedler, Fred E. (1981). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill

Forslund, M. (2013). *Organisering och Ledning*. Uppl 2. Malmö: Liber

Generic Sweden AB (2022). *Generic Sweden Årsredovisning 2021*. Tillgänglig: Retriever Business.

Generic Sweden AB (2021). *Generic Sweden Årsredovisning 2020*. Tillgänglig: Retriever Business.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. (2017). *Exploring strategy text and cases*. Boston: Pearson

Klepper, S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and corporate change*, 6(1), 145-182.

Klepper, S., Miller, J. H. (1995). Entry, exit, and shakeouts in the United States in new manufactured products. *International Journal of Industrial Organization*, 4, 567-591.

Leitch, C., Volety, T. (2017). Entrepreneurial leadership. *International Small Business Journal*, 35(2) 147–156

Lennér-Axelsson, B., Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur

Mueller, D. C. (1972). A life cycle theory of the firm. *The Journal of Industrial Economics*, 199-219.

PKB El och Data AB (2022). *PKB El och Data AB Årsredovisning 2021*. Tillgänglig: Retriever Business.

Mäklarbyrån Härnösand AB (2022). *Mäklarhuset Härnösands Årsredovisning 2021/22*. Tillgängligt: Retriever Business

Revidacta revision AB (2022). *Revidacta revision AB Årsredovisning 2021/22*. Tillgänglig: Retriever Business.

Scott, M., Bruce, R. (1987) Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*. 20 (3), s. 45 – 52.

Skärvad, P-H., Olsson, J. (2014). *Företagsekonomi 100, Faktabok* (16:2 uppl.). Stockholm, Sverige: Liber AB.

Städassistans Östlin AB (2022). *Städassistans Östlin AB Årsredovisning 2021*. Tillgänglig: Retriever Business.

Tillväxtanalys (2023). *En kartläggning av AI-användning och produktivitet bland svenska företag*. Östersund: Tillväxanalys.

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber

Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations: Global Edition*. Boston: Pearson.

Digitala referenser

Ekonomifakta (2023). *Företagens storlek*.

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> [2023-04-16]

Ekonomifakta (2022). *Företagens överlevandsgrad internationellt*.

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Entreprenorskap/Foretagens-overlevnadsgrad-internationellt/> [2023-04-16]

Europeiska unionen (2020). *Användarhandledning om definitionen av SMF-företag*.

Luxemburg: Europeiska unionens publikationsbyrå.

http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0018.03/DOC_1 [2023-04-19]

Appendix

Bilaga 1 – Intervjuguide

DEL 1

1. Kan du berätta vem du är, vad du arbetar med och vilken ledarbefattning du har?
2. Berätta om den verksamhet du arbetar inom? När kom du in i verksamheten?
3. Vilka ledarbefattningar har du haft genom din karriär?
4. Hur ser du på ledarskap, vad är ledarskap för dig? Berätta vad som utmärker dig som ledare?
5. Vilken ledarskapsstil anser du att du har?
6. Hur tror du att dina medarbetare uppfattar dig som ledare?
7. Tycker du att din egen uppfattning om ditt ledarskap är i samklang med medarbetarnas uppfattning?
8. Berätta om hur du sätter upp företagsmålen för företaget? Självständigt, tillsammans med medarbetare?
9. På vilket sätt arbetar du som ledare för att se till att företagets uppsatta mål blir uppfyllda?
10. Är det möjligt för dig att överlåta dagliga beslut på dina medarbetare eller behöver du ha full kontroll på alla beslut som tas själv?
11. Hur agerar du som ledare i olika situationer? (kriser, konflikter inom företaget, framgång)
12. Vad har du för uppfattning av begreppen chef och ledare? Är de två olika befattningar som kräver olika kompetens och kunskap?

DEL 2

Uppstartsfasen

1. Berätta hur det var för dig när företaget befann sig i uppstartsfasen? Vilka utmaningar och motgångar var extra framträdande i denna fas och hur hanterade du dessa som ledare?
2. Vilka nyckelegenskaper anser du var mest nödvändiga för dig som ledare för att lyckas med uppstarten?

Tillväxtfasen

1. Hur utvecklades företaget från att vara nystartat till att bli större? Hur snabbt gick det, vad hände på vägen, eventuella händelser som påverkade utvecklingen både positivt och negativt? Hur påverkades ditt ledarskap av att börja ha anställda?
2. Vilka nyckelegenskaper anser du var mest nödvändiga för dig som ledare för att lyckas uppnå en tillväxt?

Mognadsfasen

1. Var upplever du att företaget just nu befinner sig? Berätta om ledarskapets roll till att ni befinner er där ni är?
2. Är du tillfredsställd med företagets position på marknaden, utvecklingen i företaget (utvidga verksamheten till en ny bransch)? Vilka visioner och framtidsmål har du för företaget?
3. På vilket sätt måste du som ledare arbeta för att företagets visioner och mål ska uppnås?

Utslagningsfasen - förlängning av livscykel via nya strategi / utveckling av verksamhet

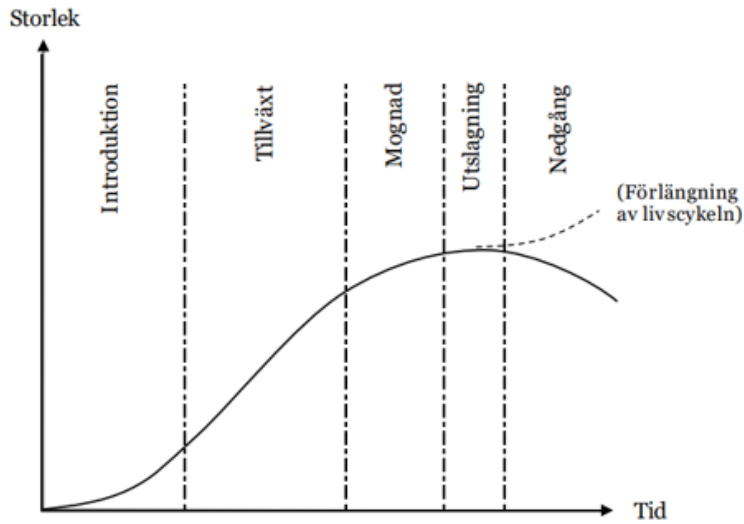
1. Har företaget eller något företag du tidigare har haft en ledarbefattning någon utsatts för kriser som äventyrat företagets överlevnad? Hur agerade du som ledare för att hantera krisen?

Nedgångsfasen

1. Har du i din ledarskapskarriär befunnit dig i fasen där man avvecklar företaget i ditt nuvarande företag eller något annat företag? Hur har du i sådana fall agerat som ledare?
2. Var avvecklandet självmant eller tvingande?

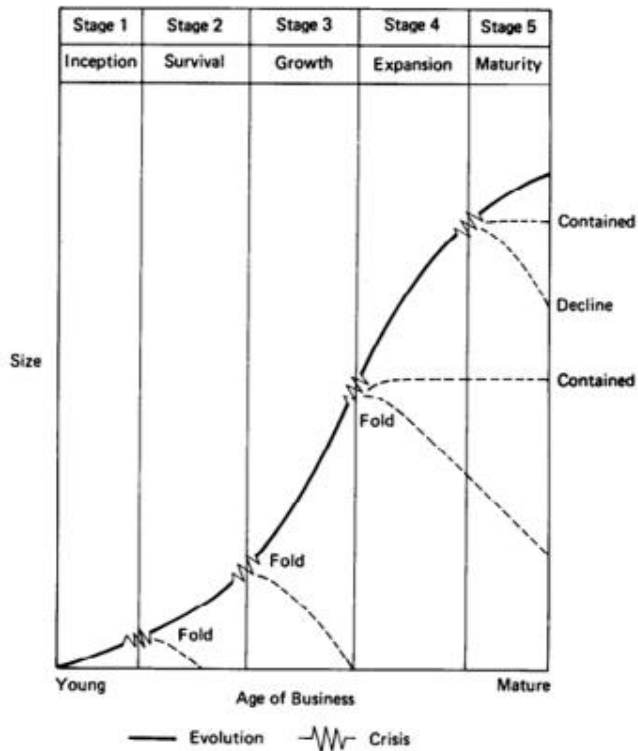
Bilaga 2 – Figurer & Tabeller

Företags Livscyklfaser



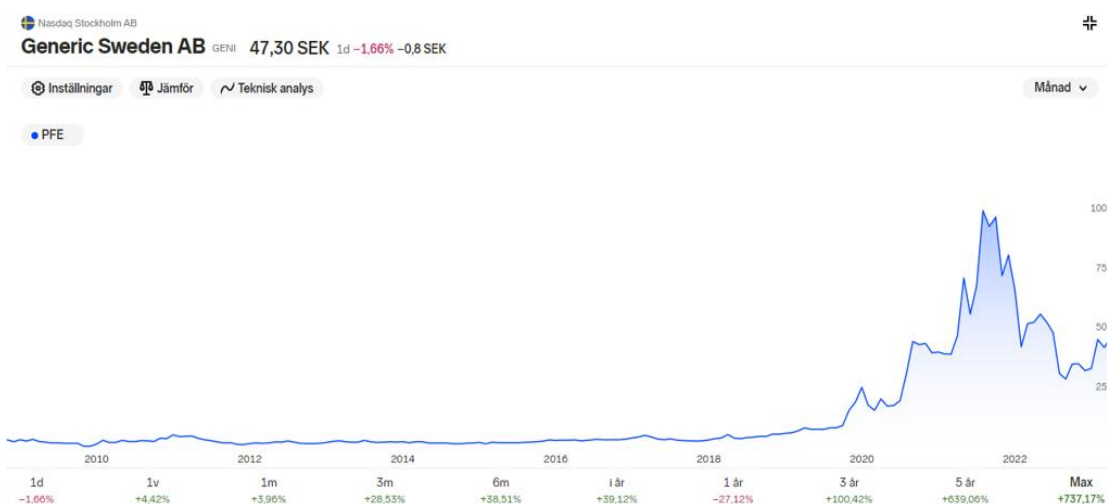
Figur 1-Aura (2020, sid. 23)

Scott och Bruces livscykelmodell



Figur 2 - Livscykelmodellen av Scott och Bruce (1987)

Generic Sweden AB historisk utveckling på börsen



Figur 3 - Källa: Nordnet.se (per 2023-04-20)

Tabellförteckning

Tabell 1	Transformative and transactional behavioral patterns
Tabell 2	Företags livscyklifaser i relation till dess risker, kapitalbehov och finansieringskälla
Tabell 3	Sammanställning av studiens intervjuschema
Tabell 4	Grundläggande information berörande respondenterna och dess företag
Tabell 5	Historisk översikt av företagets nettoomsättning och resultat
Tabell 6	Historisk översikt av företagets nettoomsättning och resultat
Tabell 7	Historisk översikt av företagets nettoomsättning och resultat
Tabell 8	Historisk översikt av företagets nettoomsättning och resultat
Tabell 9	Historisk översikt av företagets nettoomsättning och resultat
Tabell 10	Ledarnas egen uppfattning av deras ledarskapsstilar
Tabell 11	Sammanställning av uppstartfasens huvudpunkter
Tabell 12	Sammanställning av tillväxtfasens huvudpunkter
Tabell 13	Företagens måluppsättande och kontrollerande av anställda
Tabell 14	Sammanställning av mognadsfasens huvudpunkter
Tabell 15	Sammanställning av utslagningsfasens huvudpunkter
Tabell 16	Sammanställning av nedgångsfasens huvudpunkter
Tabell 17	Sammanställning av hur ledarnas ledarskapsstilar har utvecklats under företagets livscyklifaser