



*“Vi är ju alla personer med åtminstone ett
gemensamt intresse...”*

En kvalitativ studie om anställdas syn på företagskulturen i dataspelsföretag

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT21

Kandidatuppsats

Karla Berglund (941108)

Anna Hathazi (910224)

Vedran Omanovic

Sammanfattning

I tidigare forskning lyfts företagskulturen fram som en central del i startupföretags framgång, vilket kan härledas till de platta, lösa och transparenta strukturernas främjande av innovation och kreativitet. Samtidigt visar forskning att tillväxten i startups försvårar bevarandet av startupkulturen i takt med att strukturella anpassningar och formaliserade arbetsprocesser blir allt fler. I högteknologiska och dynamiska branscher, såsom dataspelsindustrin, är framgång avhängig kreativitet och innovation, trots tillväxt. Med bakgrund i detta är studiens syfte att bidra med ökad förståelse för hur anställda på dataspelsföretag upplever kulturen. Föreliggande studie är kvalitativ och empirin bygger på semistrukturerade intervjuer med anställda på tre dataspelsföretag med startupbakgrund. Empirin analyseras utifrån strukturella och kulturella teorier för att problematisera kulturen och strukturens avhängighet, och därigenom skapa ökad förståelse kring företagskulturens olika aspekter och upprätthållandet av dessa aspekter. Slutsatserna från studien visar i likhet med tidigare forskning att gemenskap, ledarskap och värderingar utgör viktiga aspekter av företagskultur. Men till skillnad från tidigare forskning visar studien att kulturbärarrollen inte enbart kan tillskrivas ledare och chefer, utan att kulturbärare återfinns på alla hierarkiska nivåer i startups. Studien belyser dessutom att det inte finns ett recept för effektiv startupkultur, eftersom den i allra högst grad är kontextbunden.

Nyckelord: företagskultur, startups, medarbetare, innovation, dataspelsindustrin

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problematisering	6
1.2.1 Vad är en Startup	6
1.2.2 Högteknologiska startups - Exemplet dataspelsbranschen	7
1.3 Syfte	7
1.4 Frågeställningar	7
1.5 Tidigare forskning	8
2. Teori	9
2.1 Organisationsstruktur	9
2.1.1 Organiska & Mekanistiska System	9
2.2 Organisationskultur	10
2.2.1 Kulturens beståndsdelar	10
2.2.2 Finns eller Skapas Organisationskultur?	11
2.2.3 Gemensam företagskultur	12
2.3 Upprätthållande av Kultur	12
2.3.1 Ledarskap	13
2.3.2 Rekrytering & Onboarding	13
2.4 Teorisammanfattning	14
3. Metod	15
3.1 Metodval	15
3.2 Forskningsansats	15
3.3 Fallstudie	16
3.3.1 Datainsamling	16
3.3.2 Dataanalys	16
3.3.3 Urval	17
3.3.4 Sammanställning	18
3.4 Metoddiskussion	18
3.4.1 Etiska ställningstaganden	19
4. Empiri	19
4.1 Identitetssökaren	20
4.1.1 Struktur	20
4.1.2 Ledarskap	20
4.1.3 Kommunikation och beslutsfattande	21
4.1.4 Kreativitet och innovation	21
4.1.5 Värderingar och värdegrundsarbete	22
4.1.6 Delaktighet och gemenskap	22
4.2 Integritetsvärnaren	22
4.2.1 Struktur	23
4.2.2 Ledarskap	23
4.2.3 Kommunikation och beslutsfattande	24
4.2.4 Kreativitet och innovation	24
4.2.5 Värderingar och värdegrundsarbete	24
4.2.6 Delaktighet och gemenskap	24

	3
4.3 Improvisatören	25
4.3.1 Struktur	25
4.3.2 Ledarskap	26
4.3.3 Kommunikation och beslutsfattande	26
4.3.4 Kreativitet och innovation	27
4.3.5 Värderingar och värdegrundsarbete	27
4.3.6 Delaktighet och gemenskap	28
4.3 De tre I:na	28
5. Analys	29
5.1 Kulturen i dataspelsföretagen	29
5.1.1 Behov - ledarens ledare	29
5.1.2 Organiska system möter omvärlden	30
5.1.3 Värderingar eller antaganden	31
5.1.4 Gruppidentitet och företagsidentitet	32
5.2 Upprätthållande	32
5.2.1 Kulturbärandens många ansikten	32
5.2.2 Att bli en i gänget	33
6. Diskussion och slutsats	34
6.1 Begränsningar och förslag på vidare forskning	36
7. Källförteckning	37
Bilaga 1	40

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I den alltmer globaliserade värld vi lever i har innovationsförmåga, kreativitet och snabbhet kommit att prägla affärsklimatet i allt större utsträckning, vilket har gjort det viktigare för företag att skapa konkurrensfördelar. Denna utveckling har delvis föranlett den stadiga ökningen av nystartade företag och startups som etablerats de senaste åren ("Trotsar Krisen", 2020), främst inom IT-branschen. Bara 2020 ökade antalet nya företag med ett genomsnitt på 12% jämfört med föregående år (Visma, 2020).

En bransch Sverige utmärker sig i och där vi ligger i framkant, såväl nationellt som internationellt, är dataspelsindustrin, med drygt 442 dataspelsföretag, varav drygt hälften är startups som bildats de senaste fem åren (Lagerberg, 2020; *The Games Industry*, u.å). Lagerberg skriver i *Business Sweden* att branschen, trots sin ringa ålder, har vuxit explosionsartat de senaste årtiondena, vilket har möjliggjorts av kraftig internationalisering och digitalisering (ibid). Till följd av denna utveckling är dataspel idag en av Sveriges "största kulturella export" med över en miljard spelare världen över (ibid). Minecraft, Valheim och Battlefield är bara några exempel på framgångssagor den svenska dataspelsindustrin står bakom. Talesperson för dataspelsbranschen, Per Strömbäck, menar att framgången är en kombination av kvalitet och finansiellt fokus. ("Ny Rekordnivå", 2020).

Zackariasson och Wilson (2010) framhåller att två huvudingredienser i dataspelsindustrins framgång stavas innovation och kreativitet. Dessa attribut är viktiga att kultivera för att konkurrera och nå framgång på den globala arenan. Samtidigt är de viktiga för företag att hålla fast vid när de expanderar, eftersom det är häri företagets kärna och originalitet finns (ibid). Innovation och kreativitet i sin tur gynnas av den flexibla, platta och transparenta strukturer som präglar startups. Kulturens effekt i denna miljö är en av anledningarna till att startupkulturen ofta lyfts fram och premieras som en central del i startupföretags framgång (Gulati & DeSantola, 2016; Abrahamsson, 2020). Därav är aktivt arbete med att införliva och bibehålla startupkulturen och entreprenörsnerven, trots expansion, viktigt även för stora etablerade företag med startupbakgrund, såsom Klarna AB och Spotify. (Frizell, 2019).

Med fokus på företagskulturen i dataspelsföretag med startupbakgrund är målsättningen därför att genom intervjuer med anställda öka förståelsen kring vad de uppfattar utgör företagskulturen på deras respektive företag och vilka aspekter de anser är särskilt viktiga i upprätthållandet av företagskulturen över tid.

1.2 Problematisering

Sveningsson & Alvesson (2008) belyser fördelarna med stark företagskultur. De visar att organisationer med stark kultur presterar bättre överlag, vilket delvis beror på kulturens positiva inverkan på relationen mellan företag och anställd. Genom att etablera gemensamma värderingar skapas nämligen större motivation bland anställda, enligt Alvesson (2015). I längden innehar således kulturen en fundamental roll för dem som väljer att ta anställning på ett företag, likväl för dem som stannar kvar (Alvesson, 2015; Gulati & DeSantola 2016). I startups ses kamratskap, sammanhållning och gemenskap vara viktiga källor till motivation hos anställda, och utgör dessutom några av skälen till att startupkulturen eftersträvas (Gulati & DeSantola 2016; Hjortmar & Johanson, 2016).

Men i takt med att startups börjar växa tvingas de tackla såväl strukturella som kulturella utmaningar. Expansionen leder till att lösa strukturer, flexibilitet och snabba beslutsvägar hamnar i bakgrunden när behoven av nya strukturer och rutiner tar överhand (Kotter, 2014). Samtidigt poängterar Gulati och DeSantola (2016) vikten av att behålla platta strukturer och flexibilitet även vid tillväxt i syfte att bevara snabba innovationsprocesser. På grund av den nära kopplingen mellan struktur och kultur i företag påverkas även företagskulturen vid expansion, menar Janićijević (2013). Enligt Janićijević inverkar företagskulturen på implementeringen av organisationsstrukturen i företag genom att kulturen lägger grunden för de normer, attityder och värderingar strukturen återspeglar. Med anledning av denna koppling mellan struktur och kultur är det därför viktigt att de existerar i samklang för att undvika negativa effekter och spänningar på sikt. Förutom strukturen inverkar även ledarskapet på företagskulturen och påverkas därigenom också vid tillväxt, enligt Zaech och Baldegger (2017). De menar att en stor svårighet för startups är att navigera behovet av nya former av ledarskap vid tillväxt, men att det är en nödvändighet för att blomstra framgent. (ibid)

Dataspelsbranschen tillhör en industrigren där framgång är beroende av hur väl företag lyckas hålla jämna steg med den teknologiska utvecklingen (Dhote, 2020). Ny teknik frammanar nya speltyper och plattformar, däribland virtuell och förstärkt verklighet (ibid). Med avstamp i denna aspekt, i kombination med de utmaningar startups står inför när de växer, väcks frågan vilka aspekter av företagskulturen som gör sig gällande i dataspelsföretag med startupbakgrund och hur dessa aspekter kan värnas på ständigt föränderliga, snabba och dynamiska marknader.

1.2.1 Vad är en Startup

För att kontextualisera dataspelsindustrin ges inledningsvis en beskrivning av startups generellt och därefter en mer specifik beskrivning av dataspelsbranschen. I litteraturen återfinns ingen universell definition av startups, men utifrån några återkommande attribut kännetecknas de av platta organisationsstrukturer, skalbara affärsmodeller, spetskompetens, riskbenägenhet, snabba beslutsvägar och innovation (Freeman & Engel, 2007; Giardino, Paternoster, Unterkalmsteiner, Gorschek & Abrahamsson, 2014). Dessutom kännetecknas startupföretag inledningsvis av nätverksmönster, med avsaknad av struktur och formaliserade processer (Kotter, 2014). Trots att det saknas en universell definition av startupföretag i

dagsläget utgör aspekter såsom ålder, storlek, utvecklingskede och bransch kriterier för kategorisering av startups (Freeman & Engel, 2007; Skala, 2019). Vidare menar Skala (2019) att startups ser annorlunda ut beroende på var i utvecklingen de befinner sig, och poängterar därför att den potentiella tillväxten är avgörande för klassificeringen av startups. Även branschtyp spelar en definierande roll i fråga om startups. Som framgått tidigare har den största ökningen av startups skett inom IT-branschen, i synnerhet inom den högteknologiska industrin, där teknologiska förändringar frammanar ständiga anpassningar, och där främjandet av innovation är en viktig framgångsfaktor. (Giardino et al., 2014).

1.2.2 Högteknologiska startups - Exemplet dataspelsbranschen

Begreppet högteknologisk, från engelskans "high-tech", används för att beskriva företag verksamma i volatila branscher. Företag inom industrin tvingas hantera de ständiga behoven av produkt- och affärsmodellutveckling för att snabbt möta föränderlig efterfrågan på marknaden (Grinstein & Goldman, 2006; Giardino et al., 2014). Dynamik, innovation och flexibilitet framhålls som viktiga attribut för företag i branschen (ibid). Organisationskulturen i high-tech startups kännetecknas vidare av en familjär atmosfär, med avslappnat umgänge anställda emellan (Grinstein & Goldman, 2006). Med anledning av den volatilitet och föränderlighet företag är tvungna att förhålla sig till är främjandet av innovation och kreativitet en vital ingrediens, eftersom det är häri företagets konkurrensfördel ligger.

Dataspelsindustrin är en ung bransch med högteknologisk karaktär. I takt med dataspelsindustrin framväxt de senaste decennierna har den akademiska forskningen på området ökat. I första hand framhålls innovationskraft, produkters - i detta fall dataspel - korta livscykler och teknologiskt risktagande vara de bidragande faktorerna i kategoriseringen av dataspelsbranschen som high-tech (Ancikevics & Lagat, 2019). En förståelse för dataspelsbranschens karaktär är en förutsättning för att förstå vilka utmaningar branschen står inför och hur de opererar på marknaden.

1.3 Syfte

Utifrån ovanstående problemformulering är syftet med denna uppsats att undersöka hur anställda på företag inom dataspelsbranschen med startup-bakgrund upplever företagskulturen. Därigenom är ambitionen att bidra med ökad förståelse för vilka aspekter av kulturen som anses särskilt viktiga att värna i strävan att upprätthålla kultur i startups som vill förbli innovativa.

1.4 Frågeställningar

- Vad upplever anställda som viktiga aspekter av företagskulturen?
- Hur anser anställda att dessa aspekter av företagskulturen kan upprätthållas?

1.5 Tidigare forskning

I tidigare forskning konstateras att innovationsförmåga och handlingskraft är exempel på två fördelar startups har jämfört med andra företag (Freeman & Engel, 2007). Samtidigt belyser Freeman och Engel (2007) att innovationsprocesser avtar i takt med att startups växer och behovet av struktur och formalisering i arbetsprocesser blir större. I Eisenmann och Wagonfelds (2012) studie *"Scaling a Startup: People and Organizational Issues"* beskrivs utmaningar startups måste hantera när de växer, både strukturellt och kulturellt. Deras undersökning visar att den entreprenöriella kulturen påverkas negativt när behoven av formaliserade arbetsprocesser och implementeringen av strukturer blir större. Dessutom visar undersökningen att den öppna kommunikationen mellan företags olika skikt i allt större utsträckning ersätts av mer begränsad kommunikation mellan de hierarkiska nivåerna när strukturerna blir fler. Kunskap om strukturens påverkan på kommunikationen och innovationen i startups är relevant att beakta i denna studie, eftersom studieobjekten befinner sig i olika tillväxtfaser, vilket kan antas reflekteras i olika utsträckning i kulturen.

I uppsatsen *'Organisationskultur i växande startups'* analyserar Johanson och Hjortmar (2016) på ett djupare plan hur den entreprenöriella kulturen kan värnas i startups vid expansion. De når slutsatsen att gemensamma värderingar, relationsbyggande aktiviteter, språkbruk och rekrytering utgör viktiga faktorer i främjandet av den entreprenöriella kulturen i startups. Slutsatserna för Hjortmar och Johansons studie stöds av Abrahamssons (2020) studie: *En företagskultur i expansion*. Abrahamsson lyfter fram att ledarskap och utvecklingsmöjligheter är faktorer medarbetare anser viktiga i upprätthållandet av företagskultur i startups. Till skillnad från Hjortmar och Johanson väljer Abrahamsson att fokusera på expansionens strukturella och kulturella utmaningar som ett komplement till upprätthållandet av kultur. Eftersom även denna studie syftar till att bidra med kunskap kring kulturens aspekter och upprätthållandet av dem, utgör de två ovanstående studierna relevanta inslag och utgångspunkter för jämförelser.

Den största inspirationskällan i Abrahamssons studie är artikeln *Startups that last* av Gulati & DeSantola (2016). Studiens ambition är att kartlägga varför många startups misslyckas med att "skala upp" framgångsrikt när de börjar expandera. Den främsta anledningen enligt forskarna är att grundaren och /eller ledning fortsatt förlitar sig på startupens ad hoc strukturer även vid tillväxt, på grund av rädsla för att förlora företagets identitet och kärna om strukturer tar överhand. Gulati och DeSantola (2016) menar vidare att det är viktigt att hantera tillväxten för att nå framgång. De pekar ut fyra aktiviteter för lyckad expansion: Definiera specialiserade roller, där alla medarbetare har en tydlig arbetsroll; inför stödjande funktioner t.ex. HR, för att främja motivation och kommunikation i företaget; planera för innovation och improvisation, eftersom fler funktioner i företag måste samverka och avslutningsvis bibehåll kulturen i syfte att bevara företagets kärna. Hur studieobjekten i denna studie hanterar tillväxten och dess utmaningar kastar ljus på företagets unika situation och de svårigheter tillväxten i de olika fallen är sammankopplade med.

2. Teori

2.1 Organisationsstruktur

Med anledning av avhängigheten mellan organisationskultur och organisationsstruktur är det viktigt att kontextualisera organisationskulturen i startups genom att beakta även den strukturella aspekten (Janićijević 2013). Strukturen utgör fundamentet för hur arbetsdelning, samverkan och beslutsfattande sker i organisationer, och påverkar i förlängningen hur kulturen formas (ibid).

Mintzberg (1979) beskriver förenklat organisationsstruktur som en sammansättning av koordinering och arbetsdelning. För att skapa bättre förståelse för strukturens inverkan på kulturen i organisationer krävs en mer omfattande och djupgående ansats. Mintzberg (1979) gör en kategorisering av organisationer utifrån parametrar såsom formalisering, centralisering, och specialisering och sammanfattar konfigurationerna på följande vis: *Den enkla strukturen, maskinbyråkrati, professionell byråkrati, den divisionaliserade formen och adhokrati*. De två ytterligheterna är maskinbyråkrati och adhokrati, där den förstnämnda strukturen präglas av tydlig arbetsdelning och hierarki och den sistnämnda, förenklat sagt, representerar motsatsen, med avsaknad av formaliserade processer och vertikala nivåer. (ibid)

2.1.1 Organiska & Mekanistiska System

Mintzberg (1979) betonar att det finns flera situationella faktorer som påverkar organisationsformen i företag. Företags ålder, storlek, och den miljö de opererar i är några sådana faktorer. Mintzbergs konfigurationer och slutsatser rörande organisationsformer bygger vidare på forskning av Burns och Stalker (1961), och deras studier om organisatoriska styrsystem inom företag - organiska och mekanistiska. Styrsystemen är mer eller mindre effektiva i olika situationer, och i företag utövas sällan renodlade varianter av de två styrsystemen, snarare en kombination. (Burns & Stalker, 1961)

Mekanistiska organisationer har många likheter med byråkratiska organisationer och antas vara lämpliga i företag som är verksamma i förutsägbara och stabila miljöer. Mekanistiska system lämpar sig särskilt väl i företag som präglas av hierarkiska strukturer, där merparten av arbetet består av formaliserade och rutiniserade arbetsprocesser. Härtill finns även tydlig arbetsdelning i företag med mekanistisk styrning, vilket tydliggör anställdas roller, begränsningar och ansvarsområden. (ibid).

Denna tydlighet kring vad som förväntas av anställda saknas i organiska system där ansvarsområden och roller skiftar utefter behov (Burns & Stalker, 1961). I oförutsägbara och komplexa miljöer är organiska system mer fördelaktiga, eftersom nytänkande, innovation och kreativitet främjas i större utsträckning än i mekanistiska system (Morgan, 1999). Till följd av denna dynamik har medarbetare i organiska system större engagemang och identifierar sig i högre grad med företagets värderingar och visioner (Burns & Stalker, 1961). Ytterligare en aspekt som särskiljer mekanistiska och organiska system är kommunikationen. Företag med organisk inriktning kännetecknas av platta strukturer, korta kommunikationsvägar och många

möten, där kommunikationsflödet i första hand är av rådfrågande karaktär, i syfte att nå gemensamma målsättningar (Burns & Stalker, 1961). Avslutningsvis ser även ledarskapet annorlunda ut i organiska system jämfört med i mekanistiska, vilket beror på de horisontella nätverksmönster som utmärker organiska företag (ibid). Effektivt ledarskap i dessa sammanhang präglas därför i stor utsträckning av flexibilitet och samarbete (Morgan, 1999).

Organiska system är särskilt fördelaktiga i startups, men total avsaknad av struktur är inte eftersträvanvärt, eftersom viktiga aktiviteter såsom koordinering, kunskapsutbyte och kommunikation blir lidande i takt med att startupföretag växer (Thorpe, Holt, Macpherson & Pittaway, 2005). Att hitta bra balans mellan innovation och kreativitet och implementeringen av strukturer är svårt, men nödvändigt, och särskilt viktigt i bibehållandet av företagskärnan och företagets konkurrensfördelar (ibid).

2.2 Organisationskultur

Begreppet kultur har studerats inom en rad olika discipliner, vilket har bidragit till att en uppsjö av definitioner och modeller har kopplats samman med begreppet genom åren (Grey 2009). I en organisationskontext vann begreppet mark under 1980-talet i samband med att allt fler inom företagsvärlden började se fördelar med gemensamma värderingar i skapandet av långsiktig framgång (ibid). Den tolkning denna studie tar avstamp i behandlar fenomenet kultur som en samling informella handlingar som manifesteras i form av beteenden, normer, traditioner och värderingar (Alvesson, 2015). Genom att studera dessa olika aspekter kan vi dels skapa oss en uppfattning om den rådande organisationskulturen på ett företag, dels få en fördjupad förståelse för hur den produceras och reproduceras i en medarbetarkontext (ibid). Organisationskultur utgör det övergripande teoretiska ramverket för denna studie, eftersom syftet är att analysera hur anställda i dataspelsindustrin ser på företagskulturen och skapandet av den över tid.

2.2.1 Kulturens beståndsdelar

Schein (2004, 2009) tillför ytterligare dimension till begreppet kultur genom att dela upp fenomenet i tre nivåer. De tre nivåerna innefattar *artefakter*, *värderingar* och *underliggande antaganden*. Artefakter omfattar enligt Schein konkreta uttryck, däribland språkbruk, klädkoder och arbetstider. Trots att artefakter är påtagliga och synliga är de ofta svåra att tolka och befästa med en djupare innebörd (ibid). På nästa nivå återfinns värderingar som lägger grunden för de mål, policyer, strategier företag arbetar utefter. Alvesson (2015) betonar vikten av att förankra och skapa gemensamma normer och värderingar hos anställda och chefer i syfte att etablera en tydlig och enhetlig riktning i företag. Bolman och Deal (2003) menar vidare att värderingar i ett företag föder kulturen och utgör grunden för företagets identitet och dess särskiljande egenskaper. Den sista nivån utgörs av grundläggande antaganden och ackompanjeras av det största måttet av abstraktion. Antagandena består av förgivettagna värderingar som bäddas in i vårt undermedvetna och över tid blir så pass självklara att de inte ifrågasätts. Det är också anledningen till att de är svåra att identifiera och förändra (Schein, 2004).

I likhet med Schein (2004) gör Trompenaars och Hampden-Turner (1998) en uppdelning av organisationskultur i olika lager. De konkretiserar sin modell genom att jämföra de olika lagren av kultur med lagren i en lök. Metaforen av en lök fyller således två syften; dels belyser den att det finns olika lager av kultur, dels tydliggör modellen att det finns ett tydligt samband mellan de olika lagren. För att synliggöra mer abstrakta lager måste man skala bort synliga och mer konkreta lager.

Såväl Schein (2004) som Trompenaars och Hampden-Turner (1998) betonar vikten av att förstå organisationskulturens komplexa natur, och dess existens i det medvetna och undermedvetna – en aspekt som ofta går förlorad när företag står inför stora förändringar. Schein (2004) menar att ledare ofta missar att beakta de djuprotade värderingarna och normerna, vilket är problematiskt när företag vill förstärka, bibehålla eller återskapa kulturen i ett företag (ibid). Med bakgrund i denna problematik utgör Schein, Trompenaar och Hampden-Turners teorier ett relevant inslag i denna studie, eftersom medarbetare praktiserar och influeras av medvetna likväl undermedvetna kulturaspekter.

2.2.2 Finns eller Skapas Organisationskultur?

Ett kompletterande perspektiv i diskussionen om organisationskultur berör dikotomin av kultur som metafor och variabel (Smircichs, 1983). Kultur som variabel vilar på grundval om att kultur är något en organisation *har*, medan tolkningen av kultur som metafor är något företaget *är*. I förlängningen innebär det att synen på kultur som variabel utgår ifrån att kulturen inom ett företag är föränderlig och kan styras; tolkningen förutsätter således ett kausalsamband där kultur är en variabel av X (t.ex. artefakter, normer, värderingar) som påverkar variabel Y, exempelvis produktion.

I kontrast till denna syn utgår tolkningen av kultur som metafor från att kultur skapas, reproduceras och påverkar människor i en kontext. Därav blir kulturen snarlik en process kännetecknad av trögrörlighet och svårföränderlighet på grund av att den genomsyrar varje del av en organisation (Smircich, 1983; Alvesson & Sveningsson, 2008). I likhet med Smircich (1983) belyser Bolman och Deal (2003) också kulturens genomgripande närvaro i företag.

Trots denna tydliga uppdelning är de flesta forskare överens om att kultur inom organisationer är en blandning av de två ytterligheterna och att tolkningarna ska ses som komplement till varandra. Alvesson (2015) utvecklar resonemanget genom att peka på svagheter förknippade med de två synsätten. Alvesson menar att variabelsynsättet bygger på aspekter av en organisationsstruktur som är kvantifierbara, vilket skapar problem eftersom kultur i sig inte är mätbart. I fallet med metaforsynsättet är det uppfattningen om kulturens genomgripande närvaro som gör det svårt att vaska fram dess essens och studera den i isolering. Kulturdikotomins bidrag till diskussionen om kulturnivåer är att problematisera kulturens roll i en organisation: vad som utmärker den, vem som skapar den och hur pass föränderlig den är.

2.2.3 Gemensam företagskultur

Schein (2004) utvecklar resonemanget kring kulturens svårföränderliga kontra dynamiska natur i diskussionen om gemensam företagskultur, och lyfter fram att kulturens komplexitet gör det svårt att implementera en ny, gemensam kultur, samtidigt som det är svårt att förändra en redan etablerad kultur. Den främsta svårigheten enligt Schein ligger i att få medarbetare att anamma och reproducera ny kulturpraktiker (ibid).

En viktig aktör för att nå framgång på detta område är, enligt Schein (2004), grundaren av företag. Alvesson (2015) betonar också grundarens roll i skapandet av en gemensam företagskultur. De menar att grundaren och/eller ledaren är tongivande för den värdegrund och vision medarbetare, och därigenom, företag präglas av. Samtidigt framhåller Alvesson och Svenningsson (2008) att kulturen inte enbart är avhängig ledaren, med kulturförankring uppifrån och ner, utan betonar även att kulturen byggs nedifrån och upp. Samklang mellan ledningens och anställdas visioner och värderingar är en förutsättning för att skapa utgångspunkt för en gemensam företagskultur (ibid). Likt Alvesson och Svenningsson (2008) framhåller även Bolman och Deal (2003) att kulturbärare finns bland såväl anställda som chefer. De menar att myter och historier cementerar och förmedlar kulturen och är viktiga motorer i företags och grupperns identitetsskapande. (ibid)

Alvesson (2015) och Singh (2007) menar att förankringen av visioner och värderingar bland anställda är avgörande för deras motivation och lojalitet och känsla av identifikation med företaget. Stark organisationstillhörighet och identifikation är således avhängiga tydliga och uttalade värderingar, samtidigt som en gemensam företagskultur är avhängig en känsla av identifikation med företaget. (Alvesson, 2015, Singh, 2007)

2.3 Upprätthållande av Kultur

I likhet med Alvesson (2015) problematiserar även Schein (2009) det förgivettagna och instrumentella förhållningssättet till företagskultur. Schein identifierar svårigheter med att etablera kultur, förändra kultur och utmaningar med att bevara kultur i företag. Svårigheter med att förändra etablerad kultur grundar sig i ett motstånd att frångå en kultur som tidigare visat sig vara framgångsrik, trots att nya kontexter och sammanhang efterfrågar andra värderingar, trossatser och normer (ibid).

I företagets tidiga utveckling är grundaren en nyckelaktör i skapandet av företagskulturen (Schein, 2009). Genom att tidigt etablera en företagskultur med tydliga värderingar och normer skapas förutsättningar för en hållbar företagskultur (ibid). Förutom ledaren innehar även anställda en viktig roll som kulturbärare, enligt Bolman & Deal (2003). De framträder särskilt tydligt i tider präglade av utmaningar och osäkerhet, eftersom de har förmåga att accentuera och tona ner olika aspekter av kulturen, och således anta rollen som vägvisare (ibid). Kulturens genomgripande kraft färgar även rekryteringen av ny personal i företag i en process som kallas *Attraction-Selection-Attrition*, ASA-teorin (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). Tillsammans med ASA-teorin har Scheins (2009) teorier om onboarding och ledarskap kulturbärande funktioner.

2.3.1 Ledarskap

Organisationskultur bygger på delade uppfattningar om värderingar, normer och förväntningar bland anställda (Schein, 2009; Smircich, 1983). Genom att grundare av startups sätter ramarna för företagskulturen fyller de en viktig funktion som kulturskapare. I egenskap av kulturskapare har de även ett fortsatt inflytande över vilken riktning kulturen tar och hur den utvecklas i senare skeden (Schein, 2004; Schneider et al., 1995). För att önskade värderingar och normer ska förankras inom ett företag krävs det tydliga vägvisare och förebilder på alla organisatoriska nivåer (Alvesson, 2015; Schneider et al., 1995). Om det råder dissonans kring värderingar och visioner mellan ledare inom företagets olika hierarkier minskar deras trovärdighet och roll som förebilder (Cha & Edmondson, 2006).

I startupföretag anses ledarskap vara en viktig faktor i såväl utformningen som utvecklingen av kulturen (Zaech & Baldegger, 2017; Schein, 2004). Men i litteraturen återfinns inget konkret svar på vilken typ av ledarskap som är mest lämpat och effektivt i startups. Zaech & Baldegger (2017) menar istället att ledarskapet bör anpassas till den rådande kontexten. Några trender som trots allt går att skönja visar att passivt ledarskap har negativ effekt i mindre startups, men en positiv inverkan i större startups (ibid). Forskning av bland annat Bass & Avolio (1993) visar vidare att transformativt ledarskap generellt sett är eftersträvansvärt i startups tidiga utveckling (Zaech & Baldegger, 2017).

I grunden handlar transformativt ledarskap om att skapa vilja hos anställda att engagera sig i organisationen och prestera utöver förväntan (Alvesson, 2015). Transformativt ledarskap är en ledarskapsstil som kännetecknas av att ledare arbetar tillsammans med anställda för att uppnå önskade förändringar (Bass & Avolio, 1993). Transformativa ledare motiverar och inspirerar anställda genom att tydligt kommunicera sin vision, utefter de mål och behov som finns (Bass & Avolio, 1993). Cha och Edmondson (2006) menar att avsaknaden av tydlighet i värderingar från ledare har en negativ inverkan på anställdas förmåga att självständigt arbeta mot långsiktiga mål.

Begreppet transformativt ledarskap har dock kritiserats för sin benägenhet att övergå i ett idealiserat och heroiskt ledarskap (Alvesson, 2015). När detta sker skapas övertro på ledarens förmåga att påverka anställda och forma företaget (ibid). En sådan ledare riskerar att uppfattas som skenhelig av efterföljare i de fall de upplever att det finns diskrepans mellan hävdade och faktiska värderingar, något som på sikt kan bidra med lägre arbetstillfredsställelse och organisatoriskt engagemang (Cha & Edmondson, 2006).

2.3.2 Rekrytering & Onboarding

Att anställa personer som delar företagets kärnvärden är en central aspekt i upprätthållandet av företagskultur (Grey 2009, Singh 2007, Schein, 2009), vilket fångas upp i ASA-teorin. Attraction-fasen syftar till att förklara hur individer söker sig till företag de upplever reflekterar liknande värderingar och attityder de själva besitter och förespråkar. I följande fas, selection, görs urval utefter hur väl individer anses matcha befintlig eller önskad kultur på företag (Schneider et al., 1995; Chatman, 1991). I de fall det råder dissonans mellan

anställdas och företagets värderingar menar Schneider et al. (1995) att det sker ett automatiskt bortfall av individer som känner att de inte 'passar in' i organisationen. Huruvida anställda upplever att de 'passar in' eller inte beror främst på socialiseringsprocessen (Schneider et al., 1995; Caplow, 1964). Företaget kan rekrytera individer som upprätthåller önskad kultur, men värderingar kan också främjas hos nyanställda under onboardingperioden efter anställning (Schein, 2009; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Under onboardingen kan värderingar formellt förmedlas, men det är socialiseringsprocessen som är mest effektiv i anammandet av värderingar och normer. (Schneider et al., 1995; Bauer et al., 2007).

I en lyckad socialiseringsprocessen integreras nyanställda i organisationer genom att de erhåller förståelse för existerande värderingar (Caplow, 1964). Medarbetare anses vara kärnan i socialiseringsprocessen, eftersom organisatoriska värderingar är produkter av gemensamma ageranden (Schneider et al., 1995). Socialiseringsprocessen är en transformativ process där nyanställda internaliserar gemensamma värderingar (Caplow, 1964), organisatoriska regler och mål (Schein, 2004). Genom att den nyanställda internaliserar de rådande värderingar knyter denne an till gruppen, och därigenom förstärks den nyanställdas engagemang och motivation att arbeta mot gemensamt utstakade mål (Caplow, 1964; Bauer et al., 2007). Socialiseringsprocessen är därmed en viktig aspekt i den nyanställdas onboarding, eftersom lyckad internalisering av organisatoriska värderingar leder till ökad prestation, engagemang, arbetstillfredsställelse och längre anställning (Bauer, et al., 2007; Chatman, 1991).

2.4 Teorisammanfattning

Mot bakgrund i ovanstående teorier och aspekter av företagskultur kommer empirin i uppsatsen analyseras. Med anledning av den nära koppling mellan struktur och kultur, som bland annat Janićijević (2013) lyfter fram, berörs strukturen inledningsvis. Däri ges fördjupad förståelse för utmärkande karaktärsdrag hos organiska och mekanistiska system (Burns & Stalker, 1961) och deras koppling till startups. Följaktligen riktas fokus mot företagskultur i syfte att utröna vad anställda anser är viktiga aspekter av företagskultur. Schein (2004, 2009) och Trompenaars och Hampden-Turner (1998) lägger grunden för den teoretiska ansatsen med sina olika nivåer och lager av kultur. I modellerna konkretiseras och förtydligas de inbördes förhållandena mellan undermedvetna aspekter av kulturen och mer uttalade och konkreta aspekter. För att kontextualisera modellerna, problematiseras kulturbegreppet i en företagskontext, med avstamp i Alvesson (2015) och Smircich (1984), där fokus ligger på att skapa förståelse för kulturens komplexitet och svårgripbarhet. Utifrån den komplexitet kulturen är förenad med förs därefter en diskussion om vikten av en gemensam företagskultur – för företag, ledning och anställd. Upprätthållande aspekter av kulturen i form av ledarskap, rekrytering och onboarding, med avstamp i ASA-teorin (Schneider et al., 1995), behandlas avslutningsvis för att därigenom finna svar på hur anställda anser att företagskulturen i företagen ska upprätthållas.

3. Metod

3.1 Metodval

Huvudsyftet med denna studie är att bidra med kunskap om anställdas upplevelser av företagskultur i dataspelsföretag. Med anledning av detta antogs en kvalitativ forskningsmetod som bygger på djupintervjuer med anställda på företagen. Kvalitativa studier är utforskande till naturen och bäst lämpade för att undersöka upplevelser av fenomen och bidra med kunskap till etableringen av nya teorier (Eriksson & Kovalainen, 2008). Förståelseinriktade frågeställningar som börjar med “hur” och “vad” ligger till grund för att få insyn i anställdas syn på företagskulturen. Denna typ av frågor ger respondenterna utrymme att utveckla sina svar på ett djupare plan (Patel & Davidson, 2003).

Det empiriska materialet samlades in via semistrukturerade intervjuer med respondenter, där de gavs möjlighet att diskutera och resonera på ett nyanserat och djupgående vis (Patel & Davidson, 2003). Enligt Patel och Davidson (2003) möjliggör kvalitativa intervjuer av detta slag studiet av “mjuk data”, vilket innebär att intervjupersoners upplevelser, tolkningar och känslor kan studeras (ibid). Eftersom studien syftar till att få inblick i respondenters känslovärld, vilket möjliggörs genom att de får tala fritt och förbehållslöst kring givna teman och frågor utformades semistrukturerade intervjufrågor. Semistrukturerade intervjuer ger även den som intervjuar flexibilitet att ställa uppföljningsfrågor (Eriksson & Kovalainen, 2008; Bryman & Bell, 2011). Därigenom kan den som intervjuar guida respondenter till att föra djupare och bredare resonemang och anpassa följdfrågor utefter situation (Yin, 2012). Intervjuerna utgick från en intervjuguide och utformningen av denna beskrivs i sektion 3.3.1.

3.2 Forskningsansats

Genomförandet av denna uppsats har inspirerats av en abduktiv ansats, vilket innebär att vi har utgått från litteratur på forskningsområdet, och därefter vänt oss till det empiriska materialet för att erhålla vidare insikter. En abduktiv ansats använder sig av såväl deduktiva som induktiva aspekter och bygger på att förklaringar till fenomen baseras på vad som framkommer under datainsamlingen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Mer specifikt innebär det att det teoretiska ramverket i föregående kapitel skrevs utefter befintlig kunskap, men kompletterades i takt med insamlad empiri. Genom att pendla mellan studiens empiri och teori gjordes systematisk kombinerings löpande under studiens gång (Dubois & Gadde, 2002). Denna systematiska kombinerings har således bidragit till flexibilitet och spontanitet under forskningsprocessen, genom att tillägg och borttag av källor har möjliggjorts. Vi anser att denna löpande utveckling av en referensram är viktig för att *“det huvudsakliga syftet med all forskning är att konfrontera teori med den empiriska världen”* (Dubois & Gadde, 2002: 555).

3.3 Fallstudie

3.3.1 Datainsamling

Som tidigare nämnts har primärdata samlats in via semistrukturerade intervjuer och därför utformades en intervjuguide (bilaga 1), med tydligt definierade frågor som täcker in olika aspekter kopplade till kultur. Aspekterna i intervjuguiden baseras på de kulturella aspekterna presenterade i teorin. Innan datainsamlingen påbörjades specificerades vilken information som behövdes för att besvara forskningsfrågorna (Yin, 2012). För detta ändamål genomfördes därför en ostrukturerad pilotintervju med en erfaren person inom branschen, som fick möjlighet att prata fritt om företagskultur i syfte att bidra med kunskap på området. Utifrån denna information förfinades även forskningsfrågorna (Yin, 2012). Intervjuguiden bygger på olika ämneskategorier som i sin tur täcker in olika aspekter av kultur (Bryman, 2018). Kategorierna benämns *Struktur*, *Kultur*, *Kreativitet & Innovation*, *Identitet* och *Upprätthållande*. Denna kategorisering återspeglar inte strukturen i empirin eller analysen, eftersom bearbetningen av data bidrog till utformningen av dessa. Exempelvis presenteras *Ledarskap* som en tematisering i empirin istället för en aspekt av *Struktur*.

Inom ramen för de olika ämneskategorierna formulerades frågor. Eftersom semistrukturerade intervjuer kännetecknas av flexibilitet och följdfrågor utformades intervjuguiden med öppna frågor för att ge respondenter möjlighet att ge detaljerade och utvecklade svar (Bryman & Bell, 2011; Eriksson & Kovalainen, 2018). Frågorna formulerades på ett lättbegripligt vis, utan inslag av akademisk jargong i syfte att skapa tydlighet (Bryman, 2018). Längden på intervjuerna var i genomsnitt drygt 50 minuter. Genom att ha lägre intervjuer fanns även mer tid för generella frågor inledningsvis, vilket bidrog till att respondenterna upplevdes mer avslappnade och bekväma under intervjuerna. Bryman (2018) betonar vikten av att bygga förtroende i intervjusammanhang, eftersom det resulterar i djupare och mer utvecklade svar. På grund av den rådande situationen med COVID-19 genomfördes alla intervjuer digitalt via videosamtal, vilket gav möjlighet att tolka verbala signaler och kroppsspråk.

3.3.2 Dataanalys

Videosamtalen med intervjuer spelades in, och bearbetningen av det inspelade materialet skedde kontinuerligt under datainsamlingsprocessen - ett förfarande som ligger i linje med den kvalitativa metodens behov av tidig bearbetning (Yin, 2012). Enligt Bryman och Bell (2011) och Yin (2012) är kodning och tematisering av data en viktig process vid kvalitativa analyser, vilket låg till grund för bearbetningen av materialet från intervjuerna. Insamlad data bearbetades därför genom att det bröts ner i olika teman. Eftersom bearbetningen var en kontinuerlig process bearbetades material i flera omgångar för att upptäcka mönster och teman (Yin, 2012).

Med utgångspunkt i Yin (2012) och Eriksson och Kovalainens (2008) rekommendationer gjordes kategoriseringar av kodade fragment efter varje intervju, men även efter alla intervjuer var genomförda, i syfte att försäkra oss om att alla relevanta aspekter fångats. Tematiseringen låg till grund för kategorierna i intervjuguiden och definierade strukturen för kapitel 4, *Empiri*. Empirin bygger på en kombination av citat, parafraseringar och sammanfattningar av djupintervjuerna med respondenterna. Sekundärdata i form av företagsinformation användes för att kontextualisera företagen och underbygga den komparativa analysen, men analyserades inte separat. I kapitel 5 analyserades empirin utifrån teorierna i kapitel 2, och strukturerades på ett sådant vis att de tydligt kopplar an till forskningsfrågorna och tidigare litteratur (Bryman, 2018).

3.3.3 Urval

Denna studie syftar till att undersöka anställdas upplevelser av företagskultur i företag med startupbakgrund inom dataspelsindustrin. Tre kriterier applicerades i urvalet av respondenter och företag, för att försäkra begreppsvaliditet i studiens lämplighet att besvara forskningsfrågorna (Yin, 2012). Följande kriterier låg till grund för urvalen:

(1) Har haft ursprung som startup företag, (2) Har varit verksamma inom dataspelsindustrin i minst fem år, och (3) Har ej köpts upp av ett större företag.

Kriterierna tillämpades för att begränsa studiens analys, vilket innebär att studiens analyser och slutsatser inte kan fungera som generaliseringar utanför kriterierna. De kan dock förhoppningsvis bidra med kunskap om liknande situationer (Bryman & Bell, 2011; Yin, 2012). Skala (2019) beskriver startups som unga företag med begränsade resurser, som verkar i volatila miljöer. Denna definition låg till grund för urvalet av företag i studien. Vidare begränsades urvalet till att enbart inkludera företag som har varit verksamma i minst fem år, eftersom de då anses ha lämnat startupfasen och därmed har det som bakgrund. (Freeman & Engel, 2007). Dessutom exkluderades förvärvade dataspelsföretag ur studien, eftersom de antas vila på andra organisatoriska premisser. Baserat på kriterierna kontaktades 14 lämpliga företag via mejl för att få tillstånd att intervjua anställda. Eriksson och Kovalainen (2008) anser att tillgång alltid påverkar urvalet, vilket särskilt påverkade denna studie, eftersom endast två av 14 företag gav sitt godkännande. Utöver dessa två kontaktades ett lämpligt företag via kontaktnät. De tre företagen presenteras i empirin.

I studien gjordes inget urval av respondenter. Det enda förbehållet var att de skulle vara anställda på de utvalda företagen. Därmed varierar intervjupersonernas roller och ansvarsområden. Trots skilda arbetsbefattningar ansågs respondenterna vara en relativt homogen grupp i studiens kontext, vilket gav en representativ bild av företaget och stärkte grunden för analytiska generaliseringar (Bryman, 2018). Återigen påverkades urvalet av tillgång. Tjugosju anställda, vars kontaktinformation antingen fanns tillgängliga på företagens hemsidor eller som hade tillhandahållits av tidigare respondenter, kontaktades via mejl, vilket resulterade i nio schemalagda intervjuer. Utav de nio schemalagda intervjuerna ställde tre in

med kort varsel. Trots upprepade försök att ta kontakt med respondenter landade det slutgiltigen på nio intervjuer totalt - sex intervjuer via förfrågan och ytterligare tre via befintliga kontaktnät. En tabell av samtliga respondenter hittas i följande avsnitt, 3.3.4.

3.3.4 Sammanställning

Nedanstående tabell är en sammanställning av intervjuerna som gjordes inom ramen för studien. Företagens namn bygger på empirin och förklaras i introduktion i kapitel 4. Alla namn är fiktiva och har valts slumpmässigt för att anonymisera respondenterna. Samtliga intervjuer transkriberades och bearbetades enligt processen beskriven i avsnitt 3.3.2. Färgkodningarna fyller ingen analytisk funktion.

Företag	Namn	Roll	Datum	Program	Tid
Identitetssökaren	Sam	Lead	21/04	Google Meet	50 min
Identitetssökaren	Stefan	Affärsutveckling	22/04	Google Meet	60 min
Identitetssökaren	Sten	Lead	22/04	Zoom	50 min
Integritetsvärnaren	Valter	Affärsutveckling	23/04	Zoom	50 min
Integritetsvärnaren	Vilma	Producerande roll	29/04	Zoom	55 min
Integritetsvärnaren	Viggo	Administrativ roll	11/05	Google Meet	40 min
Improvisatören	Ida	Producerande roll	30/04	Google Meet	55 min
Improvisatören	Immanuel	Producerande roll	30/04	Zoom	60 min
Improvisatören	Ivan	Lead	12/05	Zoom	50 min

Tabell 1. Lista över respondenter.

3.4 Metoddiskussion

Kvaliteten på forskning och datainsamling är viktig för alla studier, men frågan om trovärdighet är särskilt viktig i kvalitativa studier. På grund av att kvalitativa studier är subjektiva och svåra att mäta har kvalitativa empiriska bevis kritiserats för att vara ovetenskapliga och opålitliga. Att tillämpa en kvalitativ ansats har dock ansetts lämplig för denna studiens syfte, på grund av att kvalitativa studier baseras på faktiska händelser och situationer, varigenom de bidrar i teoribildningen. Detta är en av anledningarna till att de anses särskilt lämpliga i forskning om företag. (Eriksson & Kovalainen, 2008; Bryman & Bell, 2011). För att säkerställa tillförlitlighet i studien beaktades begreppen validitet och trovärdighet. I Bryman & Bells (2011) definition av validitet är begrepps- och internvaliditet de mest relevanta begreppen att beakta i en kvalitativ studie. Begreppsvaliditet förstärktes genom urvalen av studieobjekt, vilket framgår i avsnitt, 3.3.2. Att säkerställa att empiriska bevis representerar sanningen i studerade fall, internvaliditet, i en kvalitativ uppsats, anses särskilt svårt (Bryman & Bell, 2011). För att säkerställa internvaliditet spelades alla intervjuer in och transkriberades därefter i syfte att minska eventuella missförstånd. För att säkerställa

trovärdighet följde intervjuerna intervjuguiden, bilaga 1, med viss variation i de fall följdfrågor ansågs nödvändiga för att bygga större förståelse. (ibid)

För att öka trovärdigheten för empirin hade fler respondenter önskats, men som nämnts i avsnitt 3.3.2 var det problematiskt att få tillgång till fler kontakter. Flera forskare, bland andra Eriksson och Kovalainen (2008) och Bryman och Bell (2011), påpekar att det inte råder enighet om lämplig mängd intervjuer i kvalitativa studier, eftersom behovet av data varierar beroende på faktorer såsom syfte, kontext och omfattning. Det vanligaste måttet i sammanhanget är mättnad. Mättnad uppnås när forskare upplever att ingen ny information upptäcks, men när mättnad nås varierar (Yin, 2012). Bryman och Bell (2011) beskriver att mättnad upptäcks under den tematiska kodningen av data, när inga nya tematiseringar framkommer vid bearbetningen. I denna studie uppnåddes en hög grad av mättnad via de djupintervjuerna på de enskilda företagen, vilket speglades i återkommande trender och mönster. Antalet kan uppfattas som lågt, men Bryman (2018) argumenterar att djupintervjuer rörande upplevelser och känslor uppnår mättnad tidigare. För att kompensera för den begränsade tillgången på respondenter utformades datainsamlingen på ett vis som gav tillgång till rikt empiriskt material. Vi är medvetna om argumenten kopplade till bredare empiriskt material, men anser inte att analysens kvalitet har påverkats negativt.

3.4.1 Etiska ställningstaganden

Studien har under intervju- och datainsamlingsprocessen följt riktlinjer för god forskningssed. I enlighet med informationskravet och samtyckeskravet informerades respondenter om forskningens syfte och omfattning innan intervjun. Dessutom informerades respondenterna om att de kunde avbryta sitt deltagande närhelst under studiens gång (Vetenskapsrådet, 2017). Deltagarna erbjöds möjlighet att se över empirin i syfte att säkerställa sin anonymitet, enligt principerna om informerat samtycke (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Eftersom samtliga intervjupersoner begärde att vara anonyma, anonymiserades även företagen. Orsaken till att företagen anonymiserades beror på dataspelsindustrin storlek och det begränsade antalet anställda på företagen. Av samma skäl beskrevs inte respondenternas exakta arbetsroller. I de fall direktcitrat användes ändrades avslöjande uppgifter som till exempel namn och ersattes med det neutrala pronomenet hen. Dessa val gjordes med hänsyn till konfidentialitets- och anonymitetskraven för att säkerställa att individerna inte kan identifieras (Bryman & Bell, 2011; Vetenskapsrådet, 2017). Dessutom kommer allt insamlat material, exempelvis videofiler och transkriberingar, raderas efter studiens gång för att vidare säkerställa anonymitet och därigenom uppfylla nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2017). För att försäkra oss om att intervjupersonerna var införstådda med de olika kraven ovan utformades ett samtyckesformulär i enlighet med Eriksson och Kovalainens (2008) riktlinjer respondenter fick signera.

4. Empiri

Det empiriska materialet nedan tematiserades utifrån aspekter av företagskultur som framkom i intervjuerna med respondenter. Sammanlagt gjordes sex tematiseringar. Temana presenteras och behandlas inledningsvis separat inom ramen för varje företag i syfte att lyfta fram företagens unika situation, identitet och kännetecken. Avslutningsvis görs jämförelser mellan företagen för att belysa skillnader och likheter.

4.1 Identitetssökaren

Identitetssökaren är ett företag som har varit verksamt inom spelutveckling i över tio år. I skrivande stund har företaget färre än 70 anställda, vilket gör det till det största studieobjektet. Utifrån intervjuer med respondenterna på företaget framkom två tydliga trender. Å ena sidan kännetecknas företaget av stark gemenskap och sammanhållning mellan medarbetare. Å andra sidan saknar företaget en tydlig och förankrad identitet, därav namnet Identitetssökaren. I likhet med många andra företag i industrin förlitar sig Identitetssökaren på finansiering från utomstående för att göra spel. Tre intervjuer genomfördes med anställda på företaget. Sam är 35+ har varit anställd i över två år som lead på en avdelning med personalansvar. Stefan är 35+ och har varit anställd i två år inom området affärsutveckling. Sten är 25+ och har varit lead i ett år, men har arbetat i sju år som producent på företaget.

4.1.1 Struktur

En gemensam uppfattning bland respondenterna i Identitetssökaren var att företagets tillväxt har medfört längre processer och fler positioner inom företaget, vilket har bidragit till större samverkansbehov och möten mellan olika funktioner inom företaget. Sam berättade att företagets expansion har gjort att allt känns *“mer corporate, i och med att man inte känner alla så blir det mer som en arbetsplats på nåt sätt liksom”*. Trots detta känner han att *“man har ju kvar sitt kompisgäng”*.

Till följd av tillväxten menar Sam att *“det finns saker vi inte har lagt resurser på.”* Sten lyfte också fram att det finns ett behov av att omfördela resurser och ändra prioriteringar för att på så sätt skapa bättre struktur och tydlighet i företaget i takt med att det växer. Samtidigt upplever respondent Sten att företaget fortsatt kännetecknas av en *“väldigt platt”* struktur. Stefan betonade också vikten av struktur i samband med tillväxt, och lyfte fram att det är en pågående process, belagd med svårigheter: *“Jag tror att företaget fortfarande letar efter en starkare struktur ...Det finns ett behov av struktur och planering och även de som uttrycker att de vill ha struktur och planering inte alltid vet hur man ska hitta det.”* Men Stefan framhöll även att de med hjälp av digitala verktyg har lyckats skapa bättre planering och struktur på mikronivå, i det dagliga arbetet.

4.1.2 Ledarskap

På frågor rörande ledarskap beskrev både Sam och Sten ledarskapet på likartat vis. Sam upplever att *“ledaren ger nyanställda väldigt många möjligheter att växa in i sina roller”*.

Denna syn delas av Sten som menar att det finns ett tillåtande klimat att ta kontakt med högre chefer och bolla idéer och lägga fram förslag. Sten fortsatte med att poängtera: *“Det finns absolut inget att man kryper eller bockar för chefen eller nåt sånt liksom. Det är väldigt casual stämning”*. Stefan bekräftar Stens syn på ledarskapet i företaget och återgav att det är *”lite flytande hur cheflika de är”*.

Kopplat till den avslappnade relationen till chefen poängterade Sten att *”det uppstår problem när det inte finns en tydlig ledare som stoppar saker och säger nej, vi gör såhär”*. Vikten av att ha en tydlig ledare framhöll även Stefan, som gav uttryck för att företagets riktning försvagats sedan den förra chefens avgång: *”Det fanns en annan typ av förhoppning när jag började, det fanns en annan typ av ledarskap. Den bristen på ledarskap som vi upplevde under en period färgade oss på ett sätt.”* Den förra chefen beskrev respondenten som *”väldigt tongivande”* för företaget och att hans *”ande och idéer fortfarande vilar i företaget.”*

4.1.3 Kommunikation och beslutsfattande

Respondenternas svar på frågor om kommunikation och beslutsfattande inom projekt och kommunikationen med kollegor inom andra discipliner gick i linje med varandra. Samtliga upplever att de är självgående i sina dagliga arbeten och får utrymme att fatta flera beslut på mikronivå. De var samtidigt överens om att kommunikation och avstämning är viktigt i de fall då förändringar innebär högre arbetsbelastning för någon annan eller förändringar innebär för stora avvikelser från ursprungsidén.

Sam upplever att företaget är en arbetsplats med öppen kommunikation och uttryckte att *”det är en kvarleva från när vi var ett litet företag. Alla har väldigt mycket att säga till om liksom, alla kan komma med idéer*. Denna syn delades även av Sten: *”Om jag känner att det är på lite högre nivå som det är som jag har en superidé, då känner jag... då hade jag kunnat skriva till diverse olika personer för att säga hej jag har en superidé som jag vill prata om.”* Ur ett bredare företagsperspektiv upplever Stefan att kommunikationen är bristfällig. Han berättade att *”Det finns en slags information som inte alltid når ut i rätt tid till människor som behöver höra det. Och det finns ett slags kommunikationsbehov som inte heller är täckt. Jag tror att många vill vara delaktiga i beslut som sker och veta vart vi är på väg.”*

4.1.4 Kreativitet och innovation

Som framgått tidigare uppmuntras medarbetare till att ta initiativ och komma med egna förbättringsförslag, såväl i det dagliga arbetet, som i en större kontext. Sam poängterade att *”risktagande uppmuntras”*. Stefan upplever också att det finns lyhördhet för nya idéer från ‘lägre’ nivåer hos företaget och menar att *”det har vi sett prov på ibland när någon kommer med en god idé som faktiskt går att genomföra... Jag menar det är ingen som vill skjuta ner en bra idé. Då kan vi prova, se om det är realistiskt, också kanske vi byter till en annan typ av program och arbetar med.”*

Respondenterna på Identitetssökaren upplever till viss del att kreativitet och innovation har hamnat i bakgrunden i takt med att företaget har vuxit, på grund av behovet att budgetera tid och pengar utefter finansierare. Sam uttryckte att det han helst hade ändrat på hos företaget är *”att vi skulle kunna göra våra egna spel på vår egen budget [...] för det påverkar kvaliteten på spelen och hur man mår och så.”*

4.1.5 Värderingar och värdegrundsarbete

Respondenterna upplever att företaget Identitetssökaren saknar tydligt etablerade värderingar. De berättade att det fanns tydligare identitet när företaget var litet, vilket har gått förlorat när företaget har expanderat. Denna upplevelse uttryckte Sam på följande vis: *”Jag tror att många av dom som har börjat kanske tog jobben för att det var en viss typ av spel som gjordes och en viss typ av värdegrund. Och nu när det är lite dissonans...var står jag nu liksom”*. Samtliga respondenter gav vidare uttryck för att det är viktigt att etablera och/eller synliggöra värderingar företaget har för att skapa en tydligare riktning och företagsidentitet: *”Man vill gärna veta vad hela företaget står för”* (Sam).

Stefan upplever att *”den här typen av värderingar för trivsel...det är först på nyligen som det har kommit på tal, tror jag [...] och företaget vill ju veta att vi värderar liknande saker.”* Vidare förklarade Stefan att det kvarstår diskrepans mellan den bild företaget har av sig själv och företagets bild utåt. Han sa: *”jag tror vi har kämpat lite med det, men utåt sett har vi i alla fall vetat vilken typ av såhär... vilken typ av identitet vi har velat få. Sen har det visat sig vara svårt att få till det precis så bra som vi velat. Men utåt sett jo, men internt inte lika mycket.”*

4.1.6 Delaktighet och gemenskap

Känslan av gemenskap och delaktighet framhölls av de tre respondenterna som den största källan till motivation och trivsel på företaget. De upplever att dem som jobbar på företaget är passionerade, brinner för att göra bra spel och är progressiva och öppna. Den familjära känslan, lekfullheten och kreativitet bland anställda på företaget upplever respondenterna inte enbart är viktig för de anställda, utan bibehållandet av en god gemenskap framkom även som viktigt vid anställningar. Stefan beskrev att de vill *”jättegärna att de ska bidra till företagets företagskultur, att de själva ska trivas och kunna vara en del av gemenskapen. Så såna delar spelar nog också in i anställningsprocessen.”*

Det framgick även ur intervjuerna med respondenterna att anställda umgås en hel del på fritiden. Företaget anordnar bland annat maskerader, spelkvällar och middagar, vilket stärker känslan av kamratskap.

4.2 Integritetsvärnaren

Integritetsvärnaren har funnits på marknaden i knappt tio år och i dagsläget arbetar de både med spelutveckling och utgivning. Respondenterna uppfattning är att företaget utmärker sig gentemot andra företag inom branschen utifrån typen av spel de gör. Det finns en medveten strävan och ansträngning att bevara företagets unika identitet, därav namnet Integritetsvärnaren. Företaget har 50 anställda, utav dessa intervjuades tre stycken: Valter, Vilma och Viggo. Valter är 35+ och har arbetat på företaget med affärsutveckling i tre år. Vilma är 25+ och har arbetat i tre år som producent. Viggo är 40+ och har arbetat i en administrativ roll på företaget i över fem år.

4.2.1 Struktur

Eftersom respondenterna på Integritetsvärnaren arbetar på skilda avdelningar är upplevelsen av företaget något olika. Det rådde däremot samstämmighet i respondenternas upplevelse av företagsstrukturen. Intrycket hos samtliga respondenter är att företaget har en relativt platt organisationsstruktur. Samtidigt uttryckte respondenterna att det i nuläget finns tre tydliga nivåer i företaget: producenter, områdes-leads och ledningen. Detta är en utveckling som skett i takt med tillväxt då *“tydligare arbetsområden blev viktigare”*. Vilma betonade dock att *“det är absolut inte att företaget har behövt bli mer hierarkiskt”*.

Respondenterna beskrev att företaget aktivt har arbetat med att tydliggöra det ökade behovet av strukturer. Valter berättade att studion han jobbar på har fått hjälp med att systematisera hur studion arbetar, vilka rutiner som ska följas. Vilma upplever att implementeringen av strukturer har varit framgångsrik, medans Valter menar att avdelningen han arbetar på fortfarande genomgår strukturella förändringar.

4.2.2 Ledarskap

På frågor om ledarskap hade respondenterna skilda upplevelser på respektive avdelning. Valter poängterade att det inte finns en etablerad chefsroll på hans avdelning, vilket ibland leder till problem att fatta beslut om medarbetare är oense om något. I vissa fall måste till och med chefen för hela företaget dras in i konversationen. Valter menar att *“egentligen så borde det inte behövas för att de har ju väldigt mycket att göra”* men att *“ibland så måste någon bara ta beslutet”*. Detta är dock unikt för Valters avdelning, vilket han menar beror på att studion ser annorlunda ut. Vilma upplever att hon aldrig känner *“osäkerhet över vem som bestämmer”*.

Relationen mellan Vilma och hennes lead karaktäriseras av tillit och *“personlig respekt”*, vilket Vilma anser sker till följd av ledarens tydliga ledarstil. Hon beskrev ledaren för sitt team som *“väldigt tydlig men väldigt lyhörd”* och hon upplever att ledaren alltid finns *“där som en resurs”*. Ledarstilen Vilma beskriver lägger samtidigt mycket tillit i att medarbetarna ska prestera efter bästa förmåga och arbeta självständigt, vilket möjliggörs av öppen dialog mellan parterna. Vilma framhöll vidare att ledaren lyssnar till de önskemål och behov anställda lyfter fram.

En gemensam uppfattning bland respondenterna är att ledaren är en viktig drivkraft i företagets identitetskapande. Respondenterna upplever att de har tillit till och förtroende för ledaren och dennes kapacitet att bibehålla företagets kärna.

4.2.3 Kommunikation och beslutsfattande

Respondenterna berättade att de upplever att de förväntas vara självgående under arbetsdagen. För att underlätta deras möjligheter till självständigt arbete har företaget avstämningsmöten varje morgon. Dessutom framhöll respondenterna de kommunicerar öppet med varandra och chefer via chattprogram under dagen och upplever att de vet vem de ska vända sig till med vilka problem. Vilmas sammanfattade kommunikationen med ledaren på följande vis: *“hen har en förväntan att vi kommer göra vårt bästa [...] men hen finns alltid där som en resurs och det är mycket en fråga om att ha en öppen dialog med varandra.”*

Denna tydlighet är, enligt respondenterna, resultatet av ett aktivt arbete som har skett under företagets tillväxt. Valter menar att företaget har varit tvunget att anpassa kommunikationen genom systematiserade arbetsätt. Samtliga respondenter menar att kommunikationen var informell och flexibel innan företagets tillväxt, men att det krävs aktivt arbete idag att se till att information når alla. Viggo, vars arbetsuppgifter inkluderar kommunikation med externa parter och intern kommunikation, lägger stor vikt vid att alltid ge snabb återkoppling så att folk vet att deras ärende hanteras.

4.2.4 Kreativitet och innovation

Respondenterna gav en samstämmig bild av att Integritetsvärnaren värderar bibehållandet av kreativitet högt. Uppfattningen om huruvida Integritetsvärnaren är villig att ändra arbetsätt och implementera nya processer varierar dock, vilket respondenterna upplever grundas i en oro att förlora den kreativa visionen. En öppenhet för att ta åt sig nya idéer och initiativ från anställda exemplifierades av samtliga respondenter. Enligt respondenterna har Integritetsvärnarens ledare arbetat med att uppehålla sin kreativa vision, och Vilma menar att *“de har inte velat att företaget ska tappa sig själv när vi vuxit”* utan har *“jobbat mycket med att konkretisera och kommunicera sin vision”* till nyanställda.

4.2.5 Värderingar och värdegrundsarbete

Respondenter på Integritetsvärnaren nämnde inga konkreta kärnvärden eller slagord för företaget, men upplever ändå att de har en tydlig uppfattning om vad företagets identitet är. Identiteten bygger på en vilja att skapa konst och vara utforskande. Respondenterna menar att utforskande och nytänkande identitet gör att företaget tänjer på gränserna, vilket återspeglas i spelen som produceras. Respondenterna känner stolthet över Integritetsvärnarens atypiska karaktär och produkter, vilket Vilma sammanfattade genom att säga att de är en *“välkommen närvaro i branschen”* för att de *“vågar göra saker som inte är självklara”*. Valter menar samtidigt att den atypiska karaktären står i konflikt med behovet av att *“samtidigt behöva vara säljare”* och marknadsföra sina spel.

4.2.6 Delaktighet och gemenskap

Det framgick ur intervjuerna med respondenterna att det är vanligt att anställda umgås på fritiden, vid olika tillställningar, middagar och spelkvällar. Vilma menar att företagets lokaler bidrar till *“en hemtrevlig miljö”*. Sedan pandemins början görs dock betydligt färre aktiviteter tillsammans. Trots detta menar Vilma att den familjära känslan fortsatt är intakt, men att de umgås mer digitalt nuförtiden. Viggo uttryckte vidare att det finns en acceptans för de individer som föredrar att inte vara socialt delaktiga i lika stor utsträckning. Denna acceptans grundar sig i att anställda *“har stor respekt för varandras integritet”*. Utöver gemenskapen upplever respondenterna att anställda på företaget präglas av en vilja att hjälpa och stötta varandra.

Respondenternas upplevelser av huruvida det finns gemensamma drag bland anställda ställde de i kontrast till den stereotypa bilden av en anställd på dataspelsföretag. Samtliga respondenter noterade att få anställda på företaget skulle kalla sig själv gamer. Vidare framhöll respondenterna att det inte finns gemensamma drag i form av intressen eller bakgrund, vilket är ett medvetet val från ledningshåll, enligt Viggo. Däremot beskrev respondenterna att det finns ett stort kulturellt intresse bland anställda och en gemensam anda i hur anställda närmar sig spelskapande. Hur rekrytering sker, och inte bara vem man rekryterar, menar respondenterna att Integritetsvärnaren har i åtanke. Anställningar sker med försiktighet i syfte att ta in personer en i taget så att *“man ska få lite tid att komma in i tankesättet”*. Vid anställningar läggs även stor vikt vid att konkretisera och kommunicera företagets vision till nyanställda, betonade Vilma.

4.3 Improvisatören

Improvisatören är ett företag inom spelutveckling som har varit verksamt i över tio år. Utav de tre företagen är Improvisatören minst, med enbart 20 anställda. Unikt för företaget är att anställda oftast arbetar i flera projekt samtidigt och förväntas hoppa in i nya arbetsroller utefter behov. Anställda på företaget arbetar med många små spelprojekt, där en övervägande andel är beställningsprojekt. Med anledning av det relativt ostrukturerade arbetssättet, de flytande rollerna och den platta hierarki för beslutsfattande har företaget givits det fiktiva namnet Improvisatören.. Tre personer intervjuades på företaget: Ida, Immanuel och Ivan. Ida är 30+ och anställd i en producerande roll, men har upplevt stor flexibilitet i denna roll. Immanuel är 30+ och har också varit anställd i en producerande roll. Ivan är 40+ och har primärt arbetat som lead de senaste åren, men var innan det anställd i en producerande roll. Samtliga respondenter har varit anställda i över sju år.

4.3.1 Struktur

I respondenternas beskrivning av företagets struktur framkom det att strukturen präglas av platt hierarki med dynamisk karaktär. Respondenterna beskrev att företaget består av tre nivåer: VD, projektledare och producerande roller. Den dynamiska karaktären exemplifieras i

hur respondenterna agerar i flera roller samtidigt med varierande ansvar och inflytande. Att respondenterna har olika roller, menar respondenterna beror på att företaget arbetar med flera olika projekt samtidigt, där anställda är delaktiga i flera projekt parallellt. Det framgick också att det är vanligt att anställda får arbetsuppgifter som inte är direkt kopplade till deras vanliga arbetsroll. Ida, som har en producerande roll, sade att *“Jag brukar säga att jag fyller de skorna som behöver fyllas”*. Samtliga respondenter exemplifierade tillfällena då de har bett om mer ansvar och andra arbetsuppgifter för att möta uppkomna behov.

Utöver de producerande rollerna identifieras en chef och en ledningsgrupp som består av projektledarna. Respondent Ivan, vars huvudsakliga arbetsroll är projektledare, menar att roller även här kan skifta då *“jag kan vara projektledare i ett projekt och sen vara animatör under en annan projektledare i ett annat”*. Ledningsgruppen har ansvar för att ha möten ihop och göra framtida planeringar. Denna planering kan ibland störas av externa projekt som behöver prioriteras med kort varsel. Respondenterna har inte ett negativt intryck av denna process, men anser att arbetsbördan är ojämn och att man ibland är tvungen att vänta för att få arbetsuppgifter, något Ivan menar främst sker till följd av kommunikationsbrist mellan kund och projektledare.

4.3.2 Ledarskap

Respondenterna upplever att den högsta chefen är engagerad men avlägsen i det vardagliga arbetet. Respondenterna uppfattar att detta beror på att chefen är upptagen med en annan sorts arbete. Samtidigt upplever respondenterna att ledaren visar ett stort intresse för företagets spelproduktion. Ivan framhöll att *“Vi har en väldigt säljorienterad VD, så hen drar in nya projekt som vi sen ska omsätta till spel, men hen är väldigt driven och mån att det ska göras bra och underhållande spel”*. Ida noterade att VD:n ibland kommer med svårimplementerade förslag och idéer, eftersom hen *“kanske inte har full koll på hur projektet är planerade eller hur mycket tid vi har att spela med”*, men upplever samtidigt att det är enkelt att säga ifrån.

Vem som är ledare och har ansvar över andra upplevs vara relativt flexibelt. Ida, som vanligtvis har en producerande roll, har i vissa projekt haft en kreativt ledande roll. Ivan, som oftast är projektledare, exemplifierade detta vidare: *“ibland är jag projektledare över en Lead, medans i ett annat projekt är jag underställd samma Lead”*, men upplever inte svårigheter att navigera det.

4.3.3 Kommunikation och beslutsfattande

Samtliga respondenter upplever att de är mycket självgående i sina arbeten och förväntas fatta beslut och ta initiativ själva. Avstämningar inom projektgrupper görs varje morgon i form av stand-up möten. Kanalerna för kommunikation under dagen är öppna och ostrukturerade och sker via chattprogram, där det finns möjlighet att kontakta andra anställda för att diskutera eventuella problem som uppstår.

Kommunikationsbrist av relevant information neråt identifierades som ett problem av samtliga respondenter. Ivan menar att han som projektledare ibland har svårt att ge

arbetsuppgifter eftersom *“det kan vara att jag behöver feedback från en extern kund, VD:n ska snacka med kund, kunden hör inte av sig och så har man en sådan loop. Kommunikationen är väl den bristande länken just nu”*. Enligt Immanuel får anställda *“höra fler av de bra nyheterna än av de dåliga nyheterna”*, vilket han anser beror väntar med att delge dåliga nyheter tills *“det faktiskt är säkert att det är dåligt”*. Respondenterna menar att detta försämrar tilliten till informationen. De framhöll vidare att det finns en önskan om ökad transparens, bättre kommunikation och informationsdelning.

4.3.4 Kreativitet och innovation

Respondenterna identifierade många sammanhang där innovation uppmuntras av företaget. Som nämnts tidigare förväntas anställda ta eget initiativ och vara flexibla i sitt arbete, men Ivan berättade att företaget uppmuntrar nya idéer från anställda och sade att *“en bra spelidé kan komma var som helst ifrån”*. Ett exempel på forum där idéer skapas är i så kallade ‘pitchgrupper’. Grupperna utgörs av anställda som sammansätts av företaget för att utveckla idéer när nya spel ska göras. Enligt Ida har företaget *“varit väldigt måna om att variera hur de här grupperna ser ut och blanda in folk från alla olika avdelningar”*. Hon kommenterade att varierande konstellationer inte enbart sätts samman i tron om att det skapas bättre produkter, utan även i tron om att innovation uppmuntras hos anställda.

Ida själv menar att det är *“jätteuppsviggande att få vara med på sådana möten för [...] det vara väldigt inspirerande att höra idéer från andra som man inte har tänkt på”*. Samtliga respondenter anser att företagets anställda delar en stor drivkraft för att skapa spel. Immanuel och Ivan menar att det innan pandemin tillhörde vanligheterna att anställda satt kvar på kontoret efter arbetstid och arbetade ihop på egna projekt. Ida berättade att hon känner att *“det bästa och roligaste med att jobba på spel det är när man får skapa en produkt som kan ge glädje till andra”*. Ur intervjuerna framkom det att det finns en önskan hos anställda att fokusera mer på egna projekt istället för beställningsarbeten. Ivan menar att *“viljan och iveren att lära sig nya saker är stor hos alla, men alla får inte plats för det i de olika projekten, beroende på hur projekten ser ut.”*

4.3.5 Värderingar och värdegrundsarbete

Respondenter gav snabba och tydliga svar på frågor om företagets värderingar, dock skiljde sig deras uppfattningar åt något. Ida berättade att lekfullhet är en av företagets kärnvärderingar, en värdering hon anser återspeglas i det vardagliga arbetet och arbetsprocesserna. Hon upplever att kärnvärdena används främst externt, gentemot kunder, men att etableringen av kärnvärden var viktiga för dem som startade företaget och att det fortsatt genomsyrar företagets anställningsstrategi.

Ivan upplever att företaget har en vilja att jobba med etiska projekt, utan att nödvändigtvis prioritera ekonomisk vinning - *“Det typen av projekt vill vår VD att vi måste ha utrymme att göra”*. Immanuel, som har en producerande roll, nämnde kärnvärdena gemenskap, kreativitet och frihet, och menar att de används av ledningen som riktlinjer för företagets utveckling. Däremot påpekade Immanuel att ekonomisk överlevnad trots allt måste beaktas och att

företaget inte har möjlighet att arbeta med vad de vill eftersom de *“måste ta in projekt som vi tjänar pengar på garanterat”*.

4.3.6 Delaktighet och gemenskap

Det finns en stark känsla av gemenskap bland anställda på företaget, enligt respondenterna. De sociala banden och relationerna värderas högt av respondenterna, vilket kom till uttryck genom att respondenterna saknar den gemenskap som fanns innan pandemin. Det framkom att anställda umgicks mycket med varandra både under och utanför arbetstid. Innan pandemin anordnades spelkvällar, middagar och gemensamma fester. Samtliga respondenter upplever att det finns ett gemensamt spelintresse bland anställda, vilket Immanuel beskrev såhär: *“vi är ju alla personer med åtminstone ett gemensamt intresse så vi har ju anledning till att umgås”*.

En gemensam uppfattning är att företaget som arbetsplats är väldigt familjär och upplevs ha *“lite kompisstämning”*, enligt Ida. Immanuel anser att alla på företaget är delaktiga i gemenskapen och umgås med varandra. Utifrån intervjuerna med respondenterna framgick det att företaget värnar sin företagskultur, vilket kommer till uttryck i anställningsprocessen. Ida menar att en individ som bidrar till god stämning ofta prioriteras framför någon med erfarenhet: *“om det är någon som inte har kunskap inom ett område så kan man alltid lära sig men om personligheten inte klickar kommer det vara problematiskt”*. Det finns inga formella rutiner för hur nyanställningar går till, men Ivan lyfte fram att anställda har en viktig uppgift i att försöka få in nyanställda i sammanhanget, vilket bland annat görs genom att involvera dem i möten och projekt, för att bekanta dem med företagets arbetssätt.

4.3 De tre I:na

Utifrån ovanstående tematisering framgår tydliga likheter mellan företagen, men även skillnader. Identitetssökaren, Integritetsvärnaren och Improvisatören kännetecknas av platta strukturerna och öppen kommunikation. Utifrån intervjuerna med respondenterna framgick det dock att det finns behov av mer struktur i Identitetssökaren, medan det har skett en successiv implementering av strukturer i Integritetsvärnaren, i syfte att hantera tillväxten. Improvisatören är ett fortsatt litet företag med lösa strukturerna och flytande rollerna. Vidare uttryckte samtliga respondenter att de upplever att de har en bra relation till ledningen och cheferna. Respondenterna på Identitetssökaren poängterade dock att det, i likhet med behovet av strukturer, även finns behov av tydligare ledarskap eftersom ledaren ska visa vägen, enligt respondenterna. Trots att det inte finns ett tydligt ledarskap i Improvisatören tycks denna aspekt inte vara en svårighet att navigera för respondenterna på företaget. Det bristande ledarskapet på Identitetssökaren, och i viss mån Improvisatören, står i kontrast till det tydliga ledarskap respondenterna på Integritetsvärnaren gav uttryck för.

Hanteringen av företagets tillväxten återspeglas vidare i kommunikationen. Flera respondenter på Identitetssökaren och Improvisatören framhöll att information inte alltid

kommuniceras på ett effektivt vis. Intervjupersonerna på Integritetsvärnaren lyfte till skillnad från dessa respondenter fram att företaget aktivt har jobbat med kommunikationen för att den ska nå ut till alla. Innovation och kreativitet upplever respondenterna uppmuntras på de tre företagen, men i praktiken skiljer sig arbetet åt på detta plan. På det Integritetsvärnande företaget finns ett starkt fokus från ledningshåll att behålla den kreativa visionen. På Improvisatören sker det kreativa arbetet främst på medarbetarnivå, via pitchmöten. Trots att innovation även uppmuntras på Identitetssökaren, upplever respondenterna på företaget att kreativiteten och innovationen har blivit lidande i takt med tillväxten, eftersom de alltför ofta åtar sig att göra beställningsprojekt. Vidare upplever respondenterna på företaget att företagets värderingar och identitet har blivit otydligare i takt med att de har vuxit. Det finns ett behov av att veta vad företaget står för, menar de. I de andra två företagen finns mer förankrade värderingar och en starkare företagsidentitet, upplever respondenterna. Ur intervjuerna framkom det att den starka företagsidentiteten inte enbart genomsyrar spelen som görs, utan även färgar anställningsprocessen. Ytterligare en viktig nyckel i anställningsprocessen, i synnerhet för Identitetssökaren och Improvisatören, är gemenskapen och delaktigheten. Enligt respondenterna på Identitetssökaren är gemenskap den största källan till motivation. Respondenterna på Integritetsvärnaren och Improvisatören beskrev att medarbetare har en bra sammanhållning och familjär känsla, men i Integritetsvärnaren innehar gemenskapen inte en lika uttalad roll i anställningsprocessen.

5. Analys

5.1 Kulturen i dataspelsföretagen

5.1.1 Behov - ledarens ledare

Utifrån resultaten i föregående avsnitt framgår det att respondenterna har något åtskilda uppfattningar om ledarskapet på företagen. Det är i synnerhet närheten till ledaren där skillnaderna är störst. Baserat på respondenternas svar på Identitetssökaren verkar medarbetare och chefer ha en avslappnad och gemytlig relation, medan relationen till chefen på Integritetsvärnaren i större utsträckning antar formen av över- och underställd. Trots olikheter tycks det råda samstämmighet mellan samtliga respondenter att ledaren fyller en viktig roll som kulturskapare och vägvisare. Samtidigt gav flera respondenter uttryck för att ett tydligt, och i viss mån formaliserat ledarskap är bra, alternativt eftersträvansvärt.

En viktig aspekt att beakta i sammanhanget, vilken delvis kan förklara skillnader i uppfattning bland respondenterna, är att företagen befinner sig i olika mognadsfaser och varierar i storlek. Zaech och Baldegger (2017) framhåller att olika perioder i startupföretags livscykel gynnas av olika typer av ledarskap. I startupfasen är ett transformativt ledarskap fördelaktigt, medan ett ledarskap präglad av mer passivitet är mer gynnsamt när företag börjar växa och behovet av mer struktur och formalisering blir större. Hur väl startups lyckas anpassa sig och ”skala upp” är avgörande för startups överlevnad menar Gulati och DeSantola (2016). I Integritetsvärnaren och Improvisatören har tillväxten skett successivt

eller inte alls, medan Identitetssökaren har vuxit kraftigt under kort tid, vilket har inneburit anpassningssvårigheter på olika plan, däribland ledarskapsmässigt. Detta är särskilt märkbart genom att det i intervjuerna framkom fortsatt uppskattning för ledarskapet som formade dem - det transformativa - samtidigt som de uttryckte att det finns behov av en annan typ av ledarskap nu, präglad av större tydlighet och riktning.

Samtliga respondenter lyfte fram att ledaren har en tongivande roll i utformningen av företagskulturen och den riktningen företagen tar. Men en andel av respondenterna, främst på Identitetssökaren, påpekade att ledarskapet är bristande i detta avseende. Alvesson (2015) och Schein (2009) bekräftar att ledningen har en fundamental roll i skapandet av företagskulturen, men framhåller samtidigt att kulturen är alltför sammansatt och komplex för att styras och påverkas enbart från ledningshåll, vilket underbygger kulturens existens ur ett metaforsynsätt. (Smircich 1983)

5.1.2 Organiska system möter omvärlden

Respondenterna åsikter kring ledarskap är nära sammanlänkat med deras uppfattningar om strukturen i företagen. De beskrev företagsstrukturen som platt, med avsaknad av tydlig hierarki, vilket gör att företagen således kan kategoriseras som organiska system. (Burns & Stalker, 1961). Samtidigt framgår det att tillväxten i företagen har resulterat i fler och alltmer uttalade roller i företagen. Oaktat denna utveckling tycks det fortsatt finnas lösa strukturer sett till rollindelning och arbetsdelning, särskilt hos Improvisatören, där respondenterna vittnade om att det inte är ovanligt att jobba på olika positioner, med varierande uppgifter för att täcka de behov som uppstår. De flytande rollerna inom företaget återspeglas även i ledarskapet. Morgan (1999) menar att effektiv ledarskap i organiska system i stor utsträckning präglas av just flexibilitet. Lösa strukturer och flytande roller är inte enbart utmärkande för organiska system, utan kännetecknar även ad hoc-former. (Mintzberg 1979)

Organisk struktur med platt hierarki, där kreativitet och innovation får utrymme, premieras i samtliga företag, samtidigt som tydligare struktur eftersträvas i takt med tillväxt. Häri uppenbarar sig således en konflikt mellan önskan och behov – en konflikt som är särskilt uttalad i Identitetssökaren. Thorpe et al. (2005) framhåller att lösa strukturer är fördelaktiga för startups, men betonar att total avsaknad av struktur medför problem, eftersom det försvårar kommunikation, kunskapsdelning och koordinering. För respondenterna på Identitetssökare och Improvisatören tycks den bristande kommunikationen vara ett särskilt stort problem. På integritetsvärnaren framhåller respondenterna att företaget arbetar aktivt med att upprätthålla effektiv kommunikation.

Freeman och Engel (2007) poängterar att innovationsprocesser ofta avtar i takt med att företag växer och behovet av strukturer och formalisering ökar. Thorpe et al. (2005) och Janićijević (2013) betonar därav vikten av att hitta en balans mellan implementeringen av strukturer och bevarandet av startupföretagens kultur, innovation och kreativitet, eftersom det fortsatt är häri företagets konkurrenskraft återfinns. I identitetssökaren upplever respondenterna att kreativiteten och innovationen har påverkats negativt i kölvattnet av

företagets snabba tillväxt. Men denna försämring härleder de inte till en ökad implementering av strukturer och formalisering, utan snarare till avsaknaden av desamma. I likhet med respondenterna på Improvisatören uttryckte respondenterna på Identitetssökaren att beställningsprojekt har en negativ inverkan på kreativiteten och innovationen hos anställda i företagen. Till skillnad från respondenterna på Identitetssökaren uttryckte en av respondenterna på Integritetsvärnaren att det finns, och har funnits, ett aktivt arbete från ledningshåll att behålla den kreativa visionen i takt med att företaget har vuxit, vilket Gulati & DeSantola (2016) lyfter fram som en viktig pusselbit i startups långsiktiga framgång.

5.1.3 Värderingar eller antaganden

En allmän uppfattning hos respondenterna är att tydlig riktning förutsätter gemensamma och väl förankrade visioner och mål. Grey (2009) och Schein (2009) underbygger respondenternas syn och menar att gemensamma värderingar är nödvändiga för att skapa hållbar företagskultur och nå framgång på sikt. Respondenterna utvecklar resonemangen kring gemensamma värderingar genom att poängtera vikten av samstämmighet mellan de värderingar som visas utåt och de som praktiseras internt. En del respondenter, i synnerhet på Identitetssökaren, framhöll att det finns diskrepans mellan de värderingar företaget visar utåt och dem som förmedlas internt. Singh (2007) och Alvesson (2015) framhåller att denna typ av diskrepans på sikt påverkar anställdas känsla av identifikation med företaget och deras motivation, något även respondenterna upplever.

Respondenterna på företagen Improvisatören och Integritetsvärnaren beskriver att värderingar genomsyrar verksamheten. I företaget Improvisatören finns till exempel definierade kärnvärden såsom *kreativitet, frihet och gemenskap* och *lekfullhet*, vilka ingjuts i anställda och reproduceras, men att de inte är helt lätta att efterleva i praktiken, eftersom det finns finansiella aspekter som ibland måste prioriteras. Per Strömbäck, talesperson på dataspelsbranschen, framhåller att framgången i dataspelsföretag är en kombination av finansiellt fokus och bra och unika produkter ("Ny nivå", 2020). Till skillnad från respondenterna på dessa företag gav respondenterna på Identitetssökaren uttryck för att företagets värderingar inte har införlivats tillräckligt väl. Schein (2004) menar att underliggande antaganden ofta är svåra att ge uttryck för och berätta om, vilket måste beaktas i sammanhanget och kan fungera som möjlig förklaring till respondenternas svar. Under intervjuerna med respondenterna på Identitetssökaren framkom nämligen att nytänkande, delaktighet och gemenskap är viktiga aspekter, om än detta framgick på ett mer indirekt vis. Det faktum att det finns djupt rotade värderingar går även att skönja utifrån respondenternas önskan och vilja att ägna sig åt sina profilspel. Respondenterna uttryckte att beställningsprojekt ofta leder dem bort från spel de faktiskt vill ägna sig åt.

Värderingars varierande abstraktionsnivå bekräftas vidare av Trompenaars och Hampden-Turners (1998) syn på de olika lagren av värderingar, där den innersta kärnan bara blir synlig när mer konkreta lager skalas bort. Följaktligen antas värderingar främst utgöras av underliggande antagande i Identitetssökaren, medan de i Integritetsvärnaren och Improvisatören är mer uttalade och även inkluderar grundläggande värderingar. Schein

(2004) och Alvesson (2015) pekar på ledarens vägledande roll i förmedlingen av värderingar och lyfter fram vikten av att förankra tydliga visioner och värderingar från ledningshåll för att på så vis synliggöra och möjliggöra skapandet av gemensamma värderingar. I Integritetsvärnaren och Improvisatören har förankringen från ledningshåll varit framgångsrik, medan den inte har förmedlats lika väl i Identitetssökaren, vilket har bidragit till den känsla av vilshenhet respondenterna på Identitetssökaren gav uttryck för.

5.1.4 Gruppidentitet och företagsidentitet

Samtliga respondenter uppgav att företagen präglas av familjär och trevlig atmosfär, där kreativitet, öppenhet och innovation svetsar anställda samman. Kärnan i gemenskapen för respondenterna på Identitetssökaren och Improvisatören upplever de bygger på känslan av att ”alla är gamers” – en uppfattning som inte kom fram lika tydligt hos respondenterna på Integritetsvärnaren. Oaktat tycks det gemensamma intresset för kreativitet och spel influera dessa respondenters identifikation med varandra och företaget. Den starka sammanhållningen formas vidare av att respondenterna ägnar sig åt gemensamma aktiviteter. På frågor om motivation och arbetsglädje återgav respondenterna unisont att gemenskapen till övriga kollegor på företaget utgör den största källan till glädje och motivation på arbetsplatsen. Cha & Edmondson (2006) och Singh (2007) lyfter fram att motivation bland anställda föder starkare lojalitet till, och identifikation med, företaget i fråga, vilket bekräftas av en del respondenter som beskriver att gemenskapen är en bidragande faktor till att de stannar kvar på företaget.

Trots den familjära känslan kollegor emellan, framhöll en del av respondenterna att ledning och chefer ofta står utanför gemenskapen. Kopplat till detta resonemang är det således av intresse att problematisera företagskulturens dynamiska natur. Alvesson och Sveningsson (2008) betonar företagskulturens sammansatta natur och pekar på att kultur i företag skapas i lika stor utsträckning nedifrån och upp, som uppifrån och ned. Denna vetenskap menar forskarna är viktig i etableringen av gemensamma värdegrunder och i strävan mot framtida mål (ibid).

5.2 Upprätthållande

5.2.1 Kulturbärarens många ansikten

Kopplat till begreppet ’kulturbärare’ i företaget Identitetssökaren går det att, utifrån intervjuerna, skönja en önskan om ett mer utpräglat transformativt ledarskap i företaget, där det finns en tydlig ledare som banar väg och ingjuter framtidstro hos de anställda (Bass och Avolio 1993). Zaech och Baldegger (2017) framhåller att det transformativa ledarskapet är särskilt karaktäriserande i unga startups, samtidigt som den transformativa ledaren, alternativt grundaren, har en viktig roll som kulturskapare (Schein, 2004, 2009). Hur väl ledaren lyckas förankra och förmedla sina visioner blir i längden avgörande för hur kulturen utvecklas (Schneider et al., 1995), men också för anställdas identifikation med företaget (Alvesson, 2015; Singh, 2007).

I det integritetsvärnande företaget tycks det fortsatt finns tendenser till ett transformativt ledarskap utifrån respondenternas utsagor. De lyfte fram att konkreta framtidsvisioner kommuniceras och förmedlas aktivt från ledningshåll i syfte att värna företagets kärna, vilket befäster ledarens roll som kulturbärare (Schein, 2004). Härtill lyfte respondenterna även upp en annan kategori av kulturbärare, nämligen de anställda själv *"kollegorna - de är dem som utgör företagskulturen"* (Vilma). Detta belägger därigenom kulturbärraspekten med ytterligare en dimension, vilket nyanserar Scheins (2009) teori om ledarens roll som kulturskapare och kulturbärare. Alvesson (2015) och Bolman & Deal (2003) bekräftar kulturbärrarens många ansikten och menar att kulturen byggs såväl uppifrån och ner som nerifrån och upp i företag. Bolman och Deal (2003) menar vidare att berättelser och myter är effektiva verktyg kulturbärare nyttjar i förmedlingen av värderingar. Därigenom har kulturbärare makt att accentuera eller tona ner aspekter av kulturen (ibid). Detta exemplifierades i fallet med respondenterna på det identitetssökande företaget. De drog ett flertal anekdoter och historier om hur det var förr, där ledarskapet som formade dem var ett återkommande tema.

Respondenternas åtskilda uppfattningar och syn på ledarskapet går delvis att härleda till företagets varierande tillväxttakt. Det identitetssökande företaget har vuxit kraftigt under kort tid, medan de andra två företagen har haft, och har, en långsammare expansion. Flera studier, av bland annat Gulati och DeSantola (2016) och Zaech och Baldegger (2017) lyfter fram svårigheter med att värna olika aspekter av företagskulturen i startupföretag vid expansion, men poängterar samtidigt vikten av att tackla svårigheterna för att på sikt hålla företagskärnan intakt. Cha och Edmondson (2006) menar vidare att organisatoriska förändringar medför att även de organisatoriska värderingarna ersätts med nya. Utifrån detta resonemang är det därför viktigt, enligt Grey (2009), att det sker kontinuerlig förankring och förmedling av företagets nya riktning och värderingar, något flera respondenter uttrycker har varit problematiskt.

Skapandet av en gemensam kultur utgår ifrån att det råder samklang mellan företagets olika kulturbärare, i reproduktionen av den gemensamma kulturen över tid (Alvesson, 2015, Singh, 2007). I det integritetsvärnande företaget tycks det finnas en samstämmighet mellan ledningens värderingar och de värderingar och antagande anställda har anammat. Däremot ser det annorlunda ut i det identitetssökande företaget. Utifrån respondenternas svar i detta företag framgår det dels diskrepans mellan företagets identitet utåt sett och den som förmedlas inom företaget. Dels går det att utläsa att det råder skillnader mellan ledningens och anställdas värderingar inom företaget. Singh (2007) påpekar att en sådan diskrepans påverkar motivationen, lojaliteten och känslan av tillhörighet med företaget negativt. Vidare menar Cha & Edmondson (2006) att värderingars samstämmighet på olika nivåer i ett företag är avgörande för dess effektivitet på sikt och anställdas förmåga att identifiera och självständigt arbeta mot långsiktiga mål.

5.2.2 Att bli en i gänget

Anställdas roll som kulturbärare framkommer som särdeles viktig i socialiseringsprocessen av nyanställda. Trots att respondenterna på det identitetssökande företaget och företaget improvisatören inte uppfattar att företaget har en formell onboardingprocess för nyanställda, uttryckte de att det finns ett medvetet fokus att få in nya medarbetare i gemenskapen. Ytterligare en likhet respondenterna på de två företagen lyfte fram är den uttalade 'gamer'-identitet anställda på företagen har. En uttalad identitet av detta slag kan ses underlätta och förenkla socialiseringsprocessen, eftersom de som söker till företagen delar denna identitet och på så vis socialiseras in i gemenskapen snabbare (Caplow, 1964). Främjandet av gruppidentiteterna i företagen skapar starka emotionella band mellan medarbetare (Bauer et al., 2007; Caplow, 1964), men i identitetssökande företaget upplevs detta i alla fall temporärt förstärkas av anställdas bristande tillhörighet och identifiering med företaget. Det är även på grund av den osäkerhet och vilshenhet som finns (Bolman & Deal 2003) den starka gruppidentiteten tar form. (Baur et al. 2007).

En djuprotad och gemensam identitet är inte karaktäriserande för det integritetsvärnande företaget. Ur intervjuerna med respondenterna på detta företag framkommer det att företaget avsiktligt anställer personer med olika bakgrund, alltifrån konstnärer till copywriters, utan och med intresse för dataspel. Syftet är att leverera högkvalitativa och profilerade spel. Utifrån Caplow (1964) och Schneiders et al. (1995) teori kring socialisering skulle detta innebära en mer mödosam onboardingprocess, eftersom integration av en person med vitt skild yrkesbakgrund än majoriteten, skapar en svårförenlig kombination. I exemplet med det integritetsvärnande företaget är detta inte fallet. Ur intervjuerna med respondenterna framgår det att förankringen av företagskulturen i företagets alla led, i kombination med konsensus kring värderingar och riktning bland ledning och anställda, balanserar upp eventuella olikheter mellan företag och nyanställd i det initiala skedet. I likhet med det integritetsvärnande företaget, återgav respondenterna på företaget Improvisatören också att det finns kärnvärden ledningen beaktar och implementerar i företagets fortsatta utveckling, men i detta fall tycks de inte genomsyra företaget i samma utsträckning som i det integritetsvärnande företaget.

Ett kvitto på socialiseringens framgång i det integritetsvärnande företaget synliggörs även i det faktum att flera av de anställda har valt att stanna kvar på företaget. Chatman (1991) och Cha & Edmondson (2006) menar att anställda stannar kvar i större utsträckning i de fall då anställdas värderingar sammanfaller med företagets. Även hos Identitetssökaren och Improvisatören tydliggörs trenden av bibehållen personal. I dessa fall går företeelsen att i första hand förklara utifrån den starka gruppidentifikationen.

6. Diskussion och slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur anställda på företag inom dataspelsbranschen med startupbakgrund upplever företagskulturen i de respektive företagen, för att därigenom öka

förståelsen för vilka aspekter av kulturen som anses särskilt viktiga att värna i strävan att upprätthålla kultur i startups som vill förbli innovativa. För att uppnå syftet med studien formulerades följande frågeställningar: *'Vad upplever anställda som viktiga aspekter av företagskulturen?'* och *'Hur anser anställda att dessa aspekter av företagskulturen kan upprätthållas?'*

Utifrån de semistrukturerade intervjuerna framkom många gemensamma nämnare i respondenternas syn på företagskulturen i de olika företagen. Där det finns skillnader är i deras faktiska upplevelser av företagskulturen, vilket kan härledas till att företagen befinner sig i olika tillväxtfaser och har påverkats i olika stor utsträckning av organisatoriska förändringar. Ur intervjuerna blottläggs relationen mellan struktur och kultur, vilket ligger i linje med Janićijević (2013) forskning. Närvaro och avsaknad av anpassade strukturer reflekteras i företagskulturen. I företaget Identitetssökaren och Integritetsvärnaren, som kan ses representera två sidor av spektret, exemplifieras detta särskilt väl. Där det finns bristande strukturer, otydligt ledarskap och oklara värderingar, upplevs även företagskulturen vara mer diffus och svårdefinierad av respondenterna. Samtidigt säger avsaknaden eller närvaron av strukturer inget om företagskulturen per se – utan hänsyn till den situationella kontexten, som utgörs av bland annat teknologiska och finansiella aspekter. Företaget Improvisatören exemplifierar detta. Eftersom det inte har funnits behov av strukturella utvecklingar och anpassningar, frammanade av tillväxt, vilar Improvisatören fortsatt på lösa strukturer. Men de lösa strukturerna bidrar inte med en direktöversättning av en viss typ av kultur för den sakens skull, utan kulturen filtreras först genom sin situationella kontext, där den ges innehåll och mening.

Trots att kulturen i företagen vilar på olika premisser råder konsensus bland respondenterna kring vilka aspekter av företagskulturen som är viktiga. Samtliga respondenter lyfter fram gemenskap, värderingar, anpassad struktur, kreativitet och ledarskap i sammanhanget. Återigen är det i den enskilda kontexten de olika aspekterna beläggs med mening och olika grad av relevans. I det identitetssökande företaget kan gemenskap antas ha en annan innebörd för respondenterna, utifrån deras upplevda känsla av vilshenhet och bristande identifikation med företaget, jämfört med i övriga två företag. Eftersom det finns bättre förankring av värderingar, och därigenom tydligare känsla av identifikation med företagen i dessa fall, är det rimligt att anta att gemenskapen befästs med en annan innebörd och relevans i det identitetssökande företaget - likt övriga aspekter av kulturen. Gemenskapen och delaktighetens avgörande roll i företagskulturen framgår även i Hjortmar & Johansons (2016) forskning, där de lyfter fram teamkulturen som en nyckelfaktor i främjandet av entreprenöriell kultur.

Ledaren utgör en viktig aspekt av företagskulturen, men innehar även en upprätthållande roll i den. Tidigare forskning av bland annat Schein (2004, 2009) och Abrahamsson (2020) lyfter fram ledarens roll som kulturskapare och kulturbärare. Samtidigt visar denna studie att kulturen har flera centrala aktörer än enbart ledaren. Utifrån intervjuerna framgick det att kulturen förankras uppifrån, samtidigt som den byggs nerifrån av de anställda själv. Anställdas roll som kulturbärare är särskilt märkbar i socialiseringsprocessen i samtliga

företag. Studiens bidrag till tidigare forskning i detta sammanhang är således att den pekar på kulturens många ansikten, i en startupkontext, och vikten av att skapa samklang mellan de olika rösterna för att på sikt upprätthålla företagskulturen.

Sammantaget framkommer det ur studien att det inte finns något recept för hur företagskulturen ser ut i startups inom dataspelsbranschen, eftersom kulturen i högsta grad är kontextbunden. Några gemensamma nämnare som trots allt lyfts fram är gemenskap, förankrade värderingar, innovation och situationsanpassat ledarskap. Ledaren innehar även en central roll i upprätthållandet av kulturen, men baserat på denna studie visar det sig att även anställda har det.

6.1 Begränsningar och förslag på vidare forskning

Djupintervjuer med respondenterna på företagen gav tillgång till relevant empiriskt material. Att utgå ifrån semistrukturerade intervjuer i syfte att besvara studiens förståelseinriktade frågeställningar möjliggjorde inblick i respondenternas upplevelser och känslor. Men till följd av att enbart nio anställda, på tre företag, intervjuades påverkas generaliserbarheten negativt. För att överbrygga denna begränsning genomfördes djupintervjuer med respondenterna, vilket gav ett rikt empiriskt material att bygga analysen kring. För att öka generaliserbarheten, och därigenom utröna fler skillnader, likheter och källor till eventuella variationer i respondenternas uppfattningar, hade det således varit önskvärt att inkludera fler respondenter i studien. Ett exempel, där det hade varit relevant att få bredare inblick, rör respondenternas syn på rekryteringen. I empirin framkom rekryteringen vara en bidragande faktor till upprätthållandet av kultur. Men det fanns olika uppfattningar om homogen eller heterogen rekrytering spelade roll i sammanhanget. Således är det svårt att dra slutsatser kring om dessa åtskilda uppfattningar bygger på strukturella eller kulturella skillnader. Dessutom kan empirin i stort endast beaktas som en ögonblicksbild, med hänsyn till att datainsamlingen skedde under en pandemi. Hur pandemin har slagit mot företagen och anställda är svårt att spekulera i, men bör beaktas i sammanhanget.

Utifrån ovanstående resonemang uppdragas ytterligare en aspekt som försvårar studiens generaliserbarhet. Företagen i studien har genomgått organisatoriska förändringar i olika utsträckning sedan start. I samband med att de har vuxit i olika takt har även företagskulturen färgats på olika vis. Eftersom denna aspekt inte har utgjort en central del i studien, har dess effekt på kulturen inte kunnat utrönas till fullo, vilket är en begränsning. Med anledning av detta hade det varit relevant att avgränsa valet av företag utefter faktorer som till exempel marknadspositionering, affärsstrategi eller mognadsfas, för att på så vis segmentera potentiella skillnader och faktorer utifrån samma förutsättningar.

För att lyfta fram och synliggöra dataspelsbranschen, dess högteknologiska karaktär och innovationskraft ännu tydligare, hade ytterligare ett alternativ varit att göra en komparativ studie med startups i andra kreativa branscher alternativt vitt skilda branscher. Därigenom hade branschernas verkliga essens kommit fram tydligare och möjliggjort större generaliserbarhet kopplat till industri.

7. Källförteckning

- Abrahamsson, E. (2020). *En företagskultur i expansion- En kvalitativ studie om att upprätthålla en startupkultur*. [Kandidatuppsats, Umeå universitet] Umeå. Hämtad från: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1450170/FULLTEXT01.pdf>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*, 1 uppl. London: Routledge
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*, 3 uppl. Malmö: Liber AB
- Ancikevics, Z. & Lagat, N.,C., (2019). *Talent attraction in Swedish Gaming Industry. An exploratory study*. [Master's Thesis, Uppsala University], Uppsala. Hämtad från: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1334426/FULLTEXT01.pdf>
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administratio Quarterly*, 17(1), 112-121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta- analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*, 3 uppl. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*, 3 uppl. Oxford University Press
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Caplow, T. (1964). *Principles of Organization*. New York: Harcourt, Brace & World
- Cha, S. E., & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57–78. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.006>
- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484. <http://dx.doi.org/10.2307/2393204>
- Dagens Nyheter (2020) *Ny rekordnivå för svenska spelföretag*. Hämtad från: <https://www.dn.se/ekonomi/ny-rekordniva-for-svenska-spelforetag/>
- De trotsar krisen – så många startar nya företag*. (2020, 5 juni). Dagens Industri. <https://www.di.se/brandstudio/bisnode/de-trotsar-krisen-sa-manga-startar-nya-foretag/>

- Dhote, S. (2020, 17 mars). *Emerging Technology Trends in Gaming Industry*. Proche. <https://www.theproche.com/2020/03/17/technology-trends-in-gaming-industry/>
- Dubois, A., & Gadde, L.E. (2002). Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, 55, 553-560. DOI: 10.1016/S0148-2963(00)00195-8
- Eisenmann, T. & Wagonfeld, A. (2012). *Scaling a Startup: People and Organizational Issues*, Harvard Business School
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*, SAGE Publications Ltd
- Freeman, J., & Engel, J. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50(1), 94–119. <https://doi.org/10.2307/41166418>
- Frizell, E. (2019). *Klarna omorganiserar som start-up*. Affärsvärlden. <https://www.affarsvarlden.se/artikel/klarna-omorganiserar-som-start-up-6978238>
- Giardino, C., Paternoster, N., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What Do We Know about Software Development in Startups? *Software, IEEE* 31(5), 28-32. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.04.014>
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Studentlitteratur AB: Lund
- Grinstein, A. & Goldman, A. (2006). Characterizing the technology firm: An explanatory study. *Research Policy*, 35(1), 121-143. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.09.003>
- Gulati, R., & DeSantola, A. (2016). *Start-ups that last*. Harvard business review, 94(3), 14.
- Hjortmar, S., & Johanson, E. (2016). *Organisationskultur i växande startups - En kvalitativ studie om att främja den entreprenöriella kulturen* [Kandidatuppsats, Uppsala universitet] Uppsala. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:953614/FULLTEXT01.pdf>
- Janićjević, N. (2013). *The mutual impact of organizational culture and structure*. *Ekonomski Anali*, 58(198), 35–60. <https://doi.org/10.2298/EKA1398035J>
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Press Books.
- Lagerberg, R. (2020, 11 november). *Swedish Gaming*. Business Sweden <http://sweden.se/business/swedish-gaming/>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur AB.

- Ny rekordnivå för svenska spelföretag. (2020, 21 oktober). *Dagens Nyheter*.
<https://www.dn.se/ekonomi/ny-rekordniva-for-svenska-spelforetag>
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>
- Singh, K. (2007). Predicting organizational commitment through organization culture: A study of automobile industry in India. *Journal of Business Economics and Management*, 8, 29-37. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2007.9636149>
- Skala, A. (2019). *Digital Startups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education*. Palgrave Pivot, Cham
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- The Games Industry in Stockholm*. (u.å). Invest Stockholm. Hämtad 19 mars, från https://www.investstockholm.com/investment_opportunities/tech-ict/gaming/
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005), Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7, 257-281. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00116.x>
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw Hill.
- Vetenskapsrådet. (2017). God Forskningsсед. *Stockholm, Vetenskapsrådet*.
- Visma. (2020, 2 oktober). *Fortsatt ökning av nya företag i Sverige* [Pressmeddelande] <https://media.visma.se/pressreleases/fortsatt-oekning-av-nya-foeretag-i-sverige-3039769>
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. SAGE Publishing.
- Zackariasson, P., & Wilson, T. (2010). Creativity in the video game industry. I A. M. Corrigan, *Creativity: Fostering, Measuring and Contexts*. Nova Science Publishers
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017) Leadership in start-ups, *International Small Business Journal* 35(2), 157-177. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242616676883>

Bilaga 1

Intervjuguide - stöd för Semistrukturerade Intervjuer

Generell Information

Kan du ge en kort bakgrund om dig själv och din tid på företaget?

Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter? Har dessa förändrats under din tid?

Hur skulle du beskriva X som företag?

Vad är en sak du hade ändrat hos företaget om du kunde?

Struktur

Hur ser företagets olika nivåer ut? Hur ser samarbetet ut mellan dessa?

Hur fattas beslut? Vilka beslut fattar du självständigt? Vilka beslut gör ledare?

Hur ser arbetsrutinerna ut? Finns det fastlagda rutiner att följer?

Finns det särskilda arbetsmoment där det saknas/inte saknas rutiner? Hur funkar det?

Hur skulle du beskriva kommunikationen inom företaget?

Kultur

Vad karaktäriserar företaget som arbetsplats?

Vad innebär företagskultur för dig? Hur skulle du beskriva den på företaget?

Finns klädkod? Görs aktiviteter ihop? Kan du berätta.

Kreativitet & Innovation

Vad motiverar dig i ditt arbete? Vad ger dig arbetsglädje?

Uppmuntras nya idéer inom företaget? Hur då?

Finns det svårigheter att driva genom förändring? Varför?

Hur ser företaget på risktagande? Uppmuntras risktagande? Hur då?

När och hur ges feedback? Vad görs om något har gått fel?

Identitet

Har företaget etablerad värdegrund? Kärnvärderingar? Hur ser dessa ut?

Hur skulle du beskriva företagets värderingar? Hur efterlevs de i vardagen?

Finns gemensamma drag hos anställda? Hur skulle du beskriva en typisk anställd?

Vilka egenskaper är viktiga för en anställd?

Upprätthållande

Hur arbetar ni för att behålla kreativiteten och innovationskraften i ert arbete? Vilka svårigheter är förknippade med detta?

Vilka egenskaper är viktiga hos en anställd? Vad tror du prioriteras under rekrytering?

Hur påverkar företagskultur din arbetsglädje? Din motivation? Hur har detta ändrats?

Vilka aspekter av företagskultur känner du har ändrats? Hur påverkar detta ditt arbete?

Vad upplever du är viktigt att bevara för att upprätthålla företagskultur?