



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation och ledarskap på kandidatnivå

VT 2023

Motstånd utan avstånd

En kvalitativ studie om medarbetares upplevelser av stark företagskultur

Författare:

Lisa Mattiasson

Ida Pålsson

Emma Schyldt

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Vårt arbete hade inte varit möjligt utan några viktiga nyckelpersoner som med sina erfarenheter, kunskap och engagemang har gjort det möjligt för oss att färdigställa denna examensuppsats.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Nadja Sörgärde, hennes engagemang och kunskap är ovärderlig. Tack för klokhet och vägledning genom arbetet när vi stundtals har känt oss helt vilse. I denna process har hon alltid sett möjligheter när vi har sett motgångar. Med hjälp av tips och trix har vi lärt oss otroligt mycket som vi kommer ta med oss vidare till fortsatta studier samt in i arbetslivet.

Vi vill även rikta ett stort tack till VicureTech¹ som med sin spännande företagskultur inspirerade oss till att göra vår studie hos dem, samt till de medarbetare på VicureTech som tog sig tid att delta i vår studie. Deras berättelser var intresseväckande och inspirerande, utan dem hade denna studie inte varit möjlig. Till sist vill vi tacka våra vänner och familjemedlemmar som tagit sig tid att läsa våra utkast samt komma med synpunkter på förbättringar.

Tack för oss och trevlig läsning!

Lisa Mattiasson, Ida Pålsson, Emma Schyldt

29 Maj, 2023

¹ VicureTech är ett pseudonym som kommer användas genom hela arbetet för ökad anonymitet.

När vi kom innanför dörrarna strax innan nio på morgonen möttes vi av flera anställda som gick på led till och från matsalen med kaffekoppar och frukostbullar i händerna. Flera anställda var klädda i tröjor med VicureTechs logga på. Direkt när man kom in i byggnaden fanns det stora sociala ytor bestående av stora soffgrupper i en lysande färg. I dessa soffor satt det personer och drack kaffe, pratade och spelade kort. Utanför entréerna till företaget stod ett stort antal förmånsbilar uppradade med starka lysande färger med VicureTechs logga på. Flertalet anställda bar ryggsäckar med VicureTechs logga på. Dessa ryggsäckar och bilar kände vi igen från att ha sett dem på flera offentliga platser. - Dagboksanteckning från VicureTech, 2023-04-11

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Motstånd utan avstånd - *En kvalitativ studie om medarbetares upplevelser av stark företagskultur.*

Seminariedatum: 2023-06-02

Kurs: FEKH49- Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng.

Författare: Lisa Mattiasson, Ida Pålsson, Emma Schyldt

Handledare: Nadja Sörgärde

Fem nyckelord: Företagskultur, organisationskultur, osynligt motstånd, omedvetet motstånd, reproducering av företagskultur.

Forskningsfrågor: Hur reproducerar medarbetare på ett svenskt internationellt företag inom tech-branschen en stark företagskultur? Hur reagerar medarbetare på den starka företagskulturen?

Syfte: Syftet är att bidra till förståelsen hur stark företagskultur reproduceras samt nyansera bilden av osynligt motstånd.

Metod: För att besvara studiens frågeställningar har en kvalitativ studie genomförts där åtta semistrukturerade intervjuer med anställda har kombinerats med dolda observationer. Detta medför att studien har tagit en ontologisk utgångspunkt med en socialkonstruktivistisk inriktning samt har en abduktiv forskningsansats.

Teoretiska perspektiv: Den kulturella isbergsmodellen, kulturkonstruktion, motstånd, osynligt motstånd och koffeinfritt motstånd.

Resultat och slutsats: Resultatet av studien visar att det föreligger en splittring i hur medarbetare upplever företagets starka företagskultur. Den ena reaktionen var uppenbar medan den andra reaktionen var mindre självklar och gav indikationer på en nyans av osynligt motstånd. Trots att empirin pekade på ett osynligt och omedvetet motstånd reproducerar medarbetare företagskulturen.

Abstract

Title: Resisting without distancing - A qualitative study on employees' perceptions of corporate culture.

Seminar date: 2022-06-02

Course: FEKH49, Business Administration, Bachelor's Degree Project in Organization Undergraduate Level, 15 credits

Authors: Lisa Mattiasson, Ida Pålsson, Emma Schyldt

Supervisor: Nadja Sörgärde

Keywords: Corporate culture, organizational culture, invisible resistance, unintended resistance, reproduction of corporate culture

Research questions: How do employees at a Swedish company in the tech industry reproduce a strong corporate culture? How do employees react to the strong company culture?

Purpose of study: The aim is to contribute to the understanding of how strong corporate culture is reproduced and to nuance the concept of invisible resistance.

Methodology: To answer the research question of the study, a qualitative approach has been chosen where eight semi-structured interviews with employees have been combined with invisible observations. This means that the study has taken an ontological starting point with a social constructionist orientation and has an abductive research approach.

Theoretical perspectives: Iceberg model of culture, formal culture, informal culture

Result and Conclusions: The results of the study show that there is a split in how employees perceive the strong corporate culture of the company. One reaction was obvious while the other reaction was less obvious and indicated a nuance of invisible resistance. Although the empirical evidence pointed to an invisible and unintended resistance, employees still reproduce the corporate culture of the company.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering, syfte och frågeställning	8
1.3 Disposition	11
2. Metod	12
2.1 Dags för start	12
2.2 Urval	13
2.3 Insamling av empiri	13
2.3.1 Frågestund	13
2.3.2 Gör om gör rätt	14
2.3.3 Intervjuprocessen	14
2.4 Kritisk diskussion och etiska överväganden	15
2.4.1 Tillhandahålla exempelfrågor i förhand	15
2.4.2 Informera mera	16
2.4.3 Etisk reflektion	16
2.5 Observationer	16
2.6 Ordning och reda	17
2.7 Studiens trovärdighet och äkthet	19
3. Litteraturoversikt	21
3.1 Vår kulturansats	21
3.1.1 Vår definition av företagskultur	21
3.1.2 Isbergsmodellen	22
3.1.3 Stark och svag företagskultur	24
3.1.4 Att konstruera företagskultur	25
3.1.5 Reproducering av företagskultur	26
3.2 Motstånd	27
3.2.1 Motstånd till organisationsförändring	27
3.2.2 Attityder till motstånd	27
3.2.3 Subtila former av motstånd	28
3.3 Studiens positionering	29
4. Analys av empiri	30
4.1 Ledningen trycker på företagskulturen	30
4.2 Medarbetares reaktioner på företagskulturen	33
4.2.1 Med betoning på fantastisk	34
4.2.2 En underton av tvivel	35
4.3 Medarbetarnas reproducering av företagskulturen	38
5. Diskussion	41
5.1 VicureTechs starka företagskultur	41
5.1.1 Ovanför vattenytan	41

5.1.2 Under ytan	43
5.2 Kulturkonstruktion	44
5.3 Skämt åsido	45
5.4 Motstånd utan avstånd	46
6. Slutsats	48
6.1 En nyans av osynligt motstånd	48
6.2 Studiens praktiska och teoretiska implikationer	49
6.3 Begränsningar och förslag på vidare forskning	49
Källförteckning	51
Bilagor	58
Intervjuguide	58

1. Inledning

Denna uppsats ämnar att studera stark företagskultur och hur medarbetarna uppfattar den. Dessutom kommer studien att belysa vilka effekter företagets ihärdiga påtryckningar av värdeord samt engagemang för kulturen har på både medarbetare och företagets image. Det teoretiska bidraget består av en ökad förståelse både för att företagskultur reproduceras samt hur den reproduceras, trots nyanserat motstånd hos medarbetare som sker både osynligt och omedvetet.

1.1 Bakgrund

Att ha en stark företagskultur bidrar bland annat till en ökad arbetsglädje, mindre arbetsrelaterad stress och en starkare vilja hos medarbetare att associeras med företaget (Maseko, 2017; Saffold, 1988; Sokro, 2012; Sørensen, 2002). Det kan därför vara av största vikt att få sina arbetstagare att trivas på företaget för att på det sättet möjliggöra större framgång, ökad tillväxt och konkurrenskraft (Maseko, 2017; Sokro, 2012). De två världsledande företagen inom sin bransch, Google och Apple, har satsat hårt på sin företagskultur. Googles kontor kännetecknas av att vara inspirerade av lekparker med starka färger och Apple har lagt oerhörda mängder av pengar på sitt huvudkontor i Kalifornien i USA (Apple, n.d; Google, n.d). Huvudkontoret kallas Apple Park och är en gigantisk elliptiskt formad byggnad som har parker både innanför och utanför den enorma byggnaden. Dessa företag har inte bara högt efterfrågade varumärken utan har även blivit kända för sina unika och starka företagskulturer. Hur lyckas man skapa och upprätthålla en sådan stark företagskultur och vem vill inte arbeta på ett sådant roligt ställe?

I Sverige finns också ett företag som på många plan liknar både Google och Apple i detta avseende. Företaget, som heter VicureTech, har ett positivt rykte samt en hög igenkänningsgrad. Det är ett världsledande företag med flera tusen anställda som på sin hemsida stolt visar upp deras framgångar och vad företaget står för. På hemsidan beskriver de också hur företaget har skapat en enastående och sällsynt anda där huvudfokuset ligger på medarbetarnas välmående. Företaget erbjuder till exempel kunskapsutveckling och har en hög acceptans av medarbetarnas olika personligheter och ser en styrka i det. Likt Google och Apple, präglas VicureTech av en stark företagskultur där de aktivt arbetar utifrån

värdeorden²: *Laget före jaget, Öppen som en bok och Våga drömma*. VicureTech arbetar även med att skapa en bild utåt där de bland annat presenterar företaget på högskolor och universitet. Företaget visar gärna upp sitt varumärke genom att låta medarbetare bära väskor, kläder och cyklar som är märkta med företagets logga. Man blir nyfiken på om VicureTech är så fantastiskt och lockande som merparten beskriver att det är.

1.2 Problematisering, syfte och frågeställning

Dagens turbulenta miljö med en kraftig utveckling av teknologi och globalisering sätter press på att företagen ska vara konkurrenskraftiga (Maseko, 2017). Detta är inte bara en extern anpassning företagen måste göra utan även något som behöver fokuseras på internt. En stark företagskultur öppnar upp för möjligheten att medarbetare åtar sig ett högre organisatoriskt engagemang och ett bättre välmående då gemenskap och samhörighet har betydelse för prestationen (Saffold, 1988). Med en stark företagskultur delar medarbetare tydligt samma värderingar och grundläggande antaganden, som uppnås och bibehålls genom att företaget prioriterar, lägger tid och resurser på den (Maseko, 2017). I och med omvärldens påtryckningar på företag ökar incitamenten att upprätthålla en stark företagskultur som är i linje med företagets vision och affärsstrategi (Konecki, 2006). Vikten av att bibehålla, skapa och återskapa företagskulturen blir därmed ett faktum. Intresset för att studera VicureTechs företagskultur baserades på funderingen kring huruvida den starka företagskultur som företaget förespråkar på sin hemsida verkligen stämmer överens med medarbetarnas uppfattning av den, eller om det uttrycks andra känslor och åsikter kring den.

Inom organisation och ledarskap är företagskultur och motstånd två välstuderade koncept, där det till mesta del studeras i relation till organisationsförändring (Brandes & Lai, 2022; Bovey & Hede, 2001; Fernandes dos Santos & Aires, 2023). Litteraturen visar att företagskultur kan styras men när det kommer till dess effekter råder det delade meningar, vilket har resulterat i två läger. Den ena sidan menar att företagskultur kan styras genom att ledningen kontrollerar medarbetarnas normer och värderingar, och uppmuntrar dem till att visa sitt autentiska "jag" (Fleming & Sturdy, 2009;2011; Rennstam, 2017). På sikt menar dessa forskare att detta resulterar i skapandet av en stark företagskultur, samt genererar högre effektivitet och tillväxt. Den andra sidan av diskussionen är kritiska till att företag manipulerar sina anställda genom att styra företagskulturen och påstår att det endast bidrar till att de får en känsla av frihet

² *Värdeorden: Laget före jaget, Öppen som en bok och Våga drömma är pseudonymer.*

kring kontroll (Alvesson, 1987; 2002; Kunda, 1992). Vidare är forskarna kritiska till hur företag använder sig av poänglösa och överdådiga värdeord, som endast skapar en finare och bättre image av företaget snarare än att användas på ett sätt som relateras till vad som försiggår inom företaget (Alvesson, Blom & Jansson, 2021).

Forskarna beskriver hur motstånd kan antingen vara explicita eller passiva och att det oftast är en reaktion på att förändringen hotar deras intressen eller är en rädsla för det okända som är utom ens kontroll (Bareil, 2013; Sveningsson & Sörgärde, 2020). Efter att ha målat bilden som täcker området över företagskultur och motstånd, uppmärksammade vi ett kunskapsgap där majoriteten av synligt motstånd visar sig i relation till specifika händelser - mestadels förändringsarbeten. Detta medför att vi bidrar till litteraturen om hur motstånd kan uppstå i andra kontexter och behöver inte vara förknippade till en specifik händelse. Fleming (2005), Contu (2008) och Mygind du Plessis (2018) har studerat motstånd som är medvetet och osynligt och har som vi, funnit detta i andra kontexter än vid organisationsförändringar. Dessa benämns som osynligt motstånd och innebär att medarbetare uttrycker ett medvetet motstånd, dock inte genom en synlig handling. Det finns däremot relativt få studier om omedvetet och osynligt motstånd; vår studie bidrar med tolkningar kring hur medarbetare också kan uttrycka ett omedvetet motstånd och därmed nyansera bilden av dess osynlighet.

Utifrån ett bredare perspektiv kan studier om företagskultur ge insikt hur företag kan hantera ledarskap och förändringar. När företag expanderar kan det vara av relevans att veta hur företagskultur reproduceras i syfte att se till att företagskulturen som eftersträvas bibehålls. Företagskultur kan också påverka hur företaget uppfattas av externa intressenter och ur ett företagsekonomiskt perspektiv kan studier om företagskultur ge inblickar kring hur en positiv och stark företagskultur skulle kunna bidra till en starkare varumärkesidentitet och vara en konkurrensfördel.

Vi studerar hur medarbetare reproducerar en stark företagskultur i syfte att bidra med en ökad förståelse av hur reaktioner i form av motstånd gentemot företagskulturen kan yttra sig när medarbetare aktivt återskapar och bibehåller företagskulturen. Därmed mynnar studiens syfte ut i två frågeställningar:

- ❖ *Hur reproducerar medarbetare en stark företagskultur på ett svenskt internationellt företag inom tech-branschen?*
 - *Hur reagerar medarbetare på den starka företagskulturen?*

1.3 Disposition

- Inledning:** I detta avsnitt presenteras den bakgrund samt problemdiskussion som ligger till grund för vår studie. Här redogörs även för uppsatsens syfte och frågeställningar.
- Metod:** I metodavsnittet kommer studiens tillvägagångssätt att presenteras och argumenteras för tillsammans med en tillhörande reflektion.
- Teoretisk översikt:** I detta avsnitt kommer studiens teoretiska ramverk att presenteras samt vilken positionering studien kommer att ha. Studiens grundläggande fokus kommer att vara på företagskultur och sedan inrikta sig på fler kritiska perspektiv av begreppet företagskultur. Vidare kommer det teoretiska ramverken användas för att argumentera för våra empiriska fynd som framkommit under studiens gång.
- Analys av empiri:** Här presenteras den empiriska analysdelen där vårt insamlade empiriska material framförs. Empirin består av intervjuer samt dolda observationer. I avsnittet presenteras de anställdas syn på företagskulturen, och kommer att behandlas ur olika perspektiv.
- Diskussion:** I studiens diskussion binds empiri och teori samman till resonemang med grund i det underlag som respondenterna givit oss samt dolda observationer. Här utvecklas vårt analytiska resonemang och leder vidare fram till studiens slutsats där forskningsfrågan besvaras.
- Slutsats:** Avslutningsvis kommer studiens slutsatser att presenteras och förslag på vidare forskning kommer att ges.

2. Metod

I följande avsnitt kommer vi presentera de val av metoder och tillvägagångssätt vi har gjort för att göra denna studie möjlig. Vi argumenterar för och ställer oss kritiska till vissa val vi har gjort.

2.1 Dags för start

Vår studie har en kvalitativ utgångspunkt, som innebär att forskningsstrategin karaktäriseras av fokusering på ord och upplevelser snarare än kvantifiering kring datainsamling och dataanalys (Bryman & Bell, 2017). Studiens syfte är att undersöka hur åtta respondenter upplever företagskulturen på ett svenskt internationellt företag, som utåt sett har en stark företagskultur, inom tech-branschen. För att göra denna studie lämpar det sig att använda en kvalitativ utgångspunkt då vårt intresse ligger i att få ta del av så mycket vi kan om respondenternas uppfattningar om företagskulturen, samt undersöka ifall den faktiskt stämmer överens med hur man som utomstående uppfattar den. Genom att genomföra en kvalitativ studie kan vi skapa utrymme för vår egen förståelse och tolkning kring hur medarbetare upplever företagets utmärkande företagskultur.

Vår studies ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistiskt, vilket innebär att studien baseras på tolkningar i två led. Detta innebär att analysen bygger på våra tolkningar av intervjuobjektens beskrivningar, vilka i sin tur är formade av sociala interaktioner med andra människor. Sociala interaktioner är en framträdande del i företagskultur och det blir därför relevant för oss att ta denna utgångspunkt när vi ska undersöka företagskultur. Sociala interaktioner bidrar i sin tur till intervjuobjektens verklighetsuppfattning (Bryman & Bell, 2017), vilket är det vi vill nå. Vidare är det av lämplighet att studiens utgångspunkt är tolkande då syftet är att skapa tolkningar av studieobjektens uttryckta upplevelser av företagskulturen.

Vi analyserade och bearbetade vårt empiriska material, som bestod av intervjuer och observationer, kontinuerligt, för att slutligen kunna dra slutsatser. Detta tillvägagångssätt innebär att studien utgick från en abduktiv ansats vilket innebär att teorierna valts efter att empiriska fynd gjorts, i samband med sortering och reducering av det empiriska materialet

och denna ansats ger möjlighet till en friare tolkning av det empiriska materialet (Bryman och Bell, 2017). Detta resulterade i att vi fick en djupare förståelse för de anställdas uppfattning av företagskulturen.

2.2 Urval

Initialt ville vi studera ett annat ämne men på grund av problem med tillträde fick vi byta ämne. Vi hade hört mycket om ett företag med en spännande och intressant företagskultur och insåg snabbt att här har vi en möjlighet att undersöka deras utmärkande företagskultur och hur den faktiskt upplevs av medarbetarna på företaget. Med ett kontaktnät som gav oss god tillträde till företaget kunde vi därmed komma i kontakt med detta företag. Vi fick utgå från ett strategiskt urval av respondenter (Bryman & Bell, 2017). Vi valde att fokusera på medarbetarnas perspektiv och att inte intervjua ledningsgruppen, såsom chefer och HR-avdelning. Detta då vi ville undersöka medarbetares perspektiv då ledningsgruppen på ett eller annat sätt arbetar med företagskulturen. Vår kontaktperson hjälpte till med en representation av anställda på VicureTech med variation i ålder, arbetslivserfarenhet, kön, etnicitet, avdelning och om de var konsulter eller anställda, som sedan blev våra respondenter. Urvalet kan ses som heterogent där vi får en bredd av insikter om fenomenet som studeras istället för ett djup som det hade blivit med ett homogent urval (Alvehus, 2013). Trots detta upplevde vi en rik empiri efter åtta intervjuer där vi hade börjat se mönster och återkommande citat och vi såg möjligheten att åstadkomma en analys som var djupgående inom vårt område baserat på de svar vi erhållit (Alvehus, 2013). Ytterligare anledning till att variationen efterfrågades var för att studera ifall dessa parametrar hade någon påverkan på deras upplevelser av företagskulturen. Detta var senare något som valdes att inte analysera vidare, dels för att andra teman var mer framträdande, dels för att vi hade lovat de anställda att de skulle vara anonyma i hela studien. Det finns risk att man kan räkna ut vem som svarat om respondenterna presenteras med dessa parametrar.

2.3 Insamling av empiri

2.3.1 Frågestund

Det empiriska materialet samlades in genom enskilda semistrukturerade intervjuer som genomfördes utifrån en intervjuguide (*se bilaga 1*). Frågorna var utformade utifrån studiens

ämne och var uppdelade utifrån olika teman (bakgrund, företagskultur, arbetsrutiner och distansarbete). Vi valde semistrukturerade intervjuer i syfte att ge respondenten utrymme att tala fritt kring de teman som intervjun kretsade kring. Dessa fyra tema valdes för att säkerställa att intervjun tog den riktning som önskades för att få in ett rikt material. Detta ger respondenterna utrymme att tala utifrån sina egna erfarenheter utan att känna sig styrda. Denna metod gjorde att vi som intervjuare tog en aktiv roll som lyssnare och fokuserade på att ställa följdfrågor eller bad respondenterna att utveckla sina svar (Alvehus, 2013).

2.3.2 Gör om gör rätt

Innan vi genomförde intervjuerna på VicureTech utfördes en pilotintervju i syfte att säkerställa att vår intervjuguide fungerade på ett önskvärt sätt samt att vi som grupp kunde öva och finna ett fungerande samspel när vi sen skulle genomföra intervjuerna (Bryman & Bell, 2017). Kontaktpersonen vi hade på företaget agerade som respondent i pilotintervjun. Eftersom detta var en person som vi kände, medförde detta att denne kände sig bekväm med att utvärdera frågorna autentiskt och ärligt. Detta resulterade i att vissa frågor i intervjuguiden fick korrigeras och förtydligas. Vi kom även fram till att bästa förutsättning för att få ett rikt material gällande företagskultur var att ställa flera frågor som fångade samma sak då vi upplevde att man kunde tala om företagskultur på olika sätt och i olika kontexter. Exempelvis kompletterade vi frågan om hur anställda beskriver och upplever företagskulturen med att be dem beskriva klimatet, atmosfären och den allmänna känslan på arbetsplatsen. Dessa ord fungerar som synonymer för företagskultur. Under pilotintervjun uppkom det även att det var enklare att ställa frågor utifrån teman i syfte att leda respondenter in på områden. Vi förstod vikten av att börja ställa bakgrundsfrågor för att göra respondenten bekväm och ge förutsättningar för att denne svara utförligt på kommande frågor som berörde ämnet tema och områden.

2.3.3 Intervjuprocessen

Vid intervjuernas början presenterade vi oss och informerade respondenterna om varför vi intervjuade dem och vad syftet med studien var. Dock var vi inte konsekventa med att i varje intervju berätta att det var en kvalitativ studie där vi eftersträvade att ställa få frågor och där respondenten pratar mycket och helt fritt om sina upplevelser och åsikter. Detta gjorde att vissa intervjuer blev mer innehållsrika än andra och vi fick en varierad längd på intervjuerna som varade omkring 30 minuter. Vi upplevde en variation i hur mycket vi förhöll oss till

intervjuguiden från intervju till intervju. Frågorna i intervjuguiden användes flitigt och följdes troget i intervjuer där respondenterna lämnade kortfattade svar och inte gav oss önskvärdt utförliga svar. I intervjuerna där respondenterna pratade fritt och gav långa samt utförliga svar ställdes endast ett fåtal frågor från intervjuguiden. Därmed användes intervjuguiden med stor flexibilitet i syfte att kunna reda ut oklarheter och motsägelser samt öppna upp för möjligheten att ställa relevanta följdfrågor (Bryman & Bell, 2017).

Vid genomförandet av intervjuerna valde vi att rotera mellan vem som huvudsakligen höll i intervjun. Detta gjordes med syfte att inför nästkommande intervju inte råka hamna i samma mönster eller bli fast i att följa samma frågor som föregående intervjuer, då med en semistrukturerad intervju är samtalet inte förutbestämt eftersom upplevelserna kring ämnet kan skilja sig åt. Detta ledde till att vi stundvis tog en mer passiv roll i intervjuerna. Genom detta tillvägagångssätt fick vi goda förutsättningar att vara alerta och fokuserade under intervjuerna för att kunna hänga med vad som sades och därmed kunna ställa relevanta följdfrågor i syfte att erhålla ett rikt material. Intervjuerna valdes att göras fysiskt i ett konferensrum på VicureTech i syfte att få respondenterna att känna sig bekväma vilket kan leda till att de pratar mer fritt om ämnet (Bryman & Bell, 2017). Att intervjuas i ett känt rum motiveras med att de anställda känner igen sin omgivning och därmed bidrar till trygghet i att uttrycka sina åsikter och tankar om ämnet (Alvehus, 2013).

2.4 Kritisk diskussion och etiska överväganden

2.4.1 Tillhandahålla exempelfrågor i förhand

Med facit i hand ifrågasätter vi delvis valet av att inte låta respondenterna ta del av intervjuguiden eller exempelfrågor redan innan intervjuerna. Vi har diskuterat huruvida vi skulle få rikare empiri och material att analysera ifall vi hade låtit respondenterna i förväg veta vad studien handlar om och vilket område frågorna kommer att beröra. Detta då det hade kunnat resultera i att fler hade varit mindre nervösa och haft tid att tänka på sina upplevelser av företagskulturen. Å andra sidan hade det öppnat upp för risken att respondenterna diskuterar och delar sina åsikter samt upplevelser kring ämnet med varandra och då kan det ifrågasättas huruvida deras svar under intervjun är autentiska. Denna risk baseras på antagandet av att de faktiskt skulle prata med varandra om frågorna vilket inte är något som vi kan ta för givet. Samtidigt har vi funderat på att det är just de initiala och spontana

tankarna kring ämnet som vi ville komma åt, utan förberedelser. Det går därmed inte att dra någon slutsats kring huruvida att ha låtit respondenterna ta del av exempel frågor eller intervjuguiden i förhand hade givit ett rikare material.

2.4.2 Informera mera

Som nämnt i avsnitt 2.3 Insamling av empiri, var vi inte konsekventa med att berätta för de anställda att studien var av kvalitativ karaktär där vi önskar att deras svar är långa och utförliga. I efterhand är detta något som vi har diskuterat och efter att ha analyserat intervjuerna var det tydligt att de intervjuerna som var kortast var även de intervjuerna där respondenterna inte hade fått informationen om att det är en kvalitativ studie där vi eftersträvar att respondenten talar mycket om ämnet. Å ena sidan kan vi inte med säkerhet säga att personerna skulle ha mer att säga om ämnet trots att de blir informerade om att vi önskar att de pratar fritt och utförligt om det. Å andra sidan ser vi att intervjuerna där informationen gavs, varade längre. Att alla inte blev informerade behöver inte betyda att innehållet och vad som egentligen sades blev sämre eller inte lika rikt. Däremot finns det en möjlighet att få djupare och mer utförliga svar ifall samtliga respondenter hade blivit informerade.

2.4.3 Etisk reflektion

Samtliga intervjuer ljudinspelades i syfte att kunna transkribera för att sen kunna analysera materialet. Det inspelade materialet har även använts för att kunna återuppleva intervjun och då kunna tillföra nya saker till studien, exempelvis tonlägen. Detta har gjorts i samtycke med respondenterna där anonymitet har blivit lovat för att skyddas mot en tredje part (Alvehus, 2013). Pseudonymer användes för att bibehålla anonymiteten genom hela studien för alla namn, såväl anställdas som företagets. Vissa var till en början motsträviga men efter att ha blivit informerade om syftet till inspelningen skapades en förståelse till varför vi ville ljudinspela intervjun. För att vidare bibehålla företagets anonymitet har värdeorden ersatts med andra värdeord av liknande innebörd.

2.5 Observationer

När vi kom till VicureTech var tanken enbart att genomföra intervjuer och inte att genomföra observationer, därav fanns det heller ingen plan på vad som skulle observeras. När vi kom in

var atmosfären så stark att vi inte kunde låta bli att observera vad som skedde omkring oss. Därför kan våra observationer ses som dolda vilket innebär att vi inte informerat VicureTech om att vi skulle göra observationer (Alvehus, 2013). Detta gav oss möjligheten att ta del av vad som skedde bakom kulisserna. Vi började att anteckna våra observationer under vårt besök på VicureTech samt att vi hade diskussioner mellan oss vilket gjorde att vi bevarade våra observationer i minnet. Detta material passar inte in för att förstå medarbetarnas upplevelser av företagskulturen men de kan ge andra inblickar om företagskulturen som inte är lika uppenbara. Materialet kom till användning i analysen där vi märkte hur de var en del av och förstärkte våra empiriska fynd. Eftersom våra observationer var dolda och vi inte frågat om samtycke kan detta bli en etisk fråga. Detta bemöter vi genom att argumentera för att våra observationer inte tillför nya empiriska fynd utan förstärker och kompletterar de empiriska fynd vi funnit i intervjuerna.

2.6 Ordning och reda

När de åtta intervjuerna var gjorda och det empiriska materialet var transkriberat hade vi en stor mängd material att hantera och bearbeta. I situationer som denna beskriver Bryman och Bell (2017) att det är viktigt att komma igång direkt med analysprocessen och låta den bli kontinuerlig genom arbetet för att bli mer medvetna om olika teman. Vi behöll röstinspelningarna från intervjuerna under hela analysprocessen för att kunna lyssna och återge den faktiska informationen då intervjuobjektens intonation inte framkommer i transkriberingarna (Bryman & Bell, 2017). Vi började med att noggrant gå igenom det empiriska materialet och att sortera materialet utefter intressanta, utstickande och återkommande svar. Sedan försökte vi hitta gemensamma nämnare och vi började inse att respondenterna hade ett klart och tydligt positivt sätt att uttrycka sig om företagskulturen. Kontrasterande kunde vi då hitta det andra huvudsakliga temat, vilket var att de ifrågasatte kulturen och vi satte namn på de två huvudsakliga temana som *pessimism* och *optimism*. Genom att analysera materialet med dessa definitioner av begreppen fastnade vi och började då ifrågasätta vårt val av huvudteman. Vi frångick dessa definitioner för att sedan komma fram till att vi såg att respondenterna hade ett positivt och ett granskande förhållningssätt till företagskulturen. Vi hade svårt att problematisera våra empiriska fynd vilket gjorde att vi inte kunde bidra med ett teoretiskt bidrag. Vi arbetade kontinuerligt efter, vad Wästerfors (2008) beskriver som, en "baklängesmetod", vilket innebar att vi sökte litteratur i samband med att

vi gjorde den empiriska analysen. Sammanställningen av litteraturoversikten skedde efter att analysen var färdigskriven eftersom det var först då vi visste vad vårt egna bidrag skulle vara (Wästerfors, 2008). Vårt empiriska material besvarade hur medarbetare reproducerade företagskulturen där det granskande förhållningssättet istället kunde tolkas som en medvetenhet och potentiellt motstånd. Detta medförde att vi reducerade materialet återigen utifrån ett nytt perspektiv där vi läste mellan raderna och fann att medarbetarna gjorde motstånd, trots de reproducerade företagskulturen. Vi arbetade utifrån en arbetsfrågeställning: *“hur deltar medarbetare i företagskulturen?”*. För oss skapades en större förståelse kring betydelsen av att ställa forskningsfrågor innehållande ord som: hur *drivs* företagskulturen, hur *återskapas*, *upplevs*, *ledningsdrivet* och *medarbetardrivet*. Till slut kom vi fram till den ena frågeställningen, med inspiration från vår arbetsfrågeställning: *Hur reproducerar medarbetare en stark företagskultur (på ett svenskt internationellt företag inom tech-branschen)* då denna besvarade vårt material bäst. Sedan utvecklade vi en följdfråga utifrån att vi såg att medarbetarna gjorde motstånd: *Hur reagerar medarbetare på den starka företagskulturen?* Efter att ha reducerat materialet återstod de citat som skulle användas i analysen. Där valde vi att städa upp språket och göra om det till skriftspråk för att göra det tydligare för er att följa med i den delen (Alvehus, 2013).

Efter att ha diskuterat oss emellan visade det sig att vi hade ett omedvetet perspektiv på vad företagskultur innebär, vilket är det vi har utgått ifrån när vi har formulerat den initiala forskningsfrågan samt intervjuguiden. Under analysprocessens gång så visade det sig att vårt perspektiv av vad företagskultur är har grundat sig i Weavers (1986) definition av företagskultur³ (se avsnitt 3.1.1 Vår definition av företagskultur). Denna definition användes som ett språk och perspektiv som hjälpte oss att begripliggöra materialet och för att möjliggöra en argumentation för våra empiriska fynd (Rennstam & Wästerfors, 2011). För att finna ytterligare teorier inom området, som skulle kunna hjälpa oss att analysera materialet och sätta ord på våra empiriska fynd, utgick vi från databaserna Scopus, LUBsearch och Google Scholar där vi använde sökord som: *Corporate culture, Company culture, Organizational culture, Normative control, Resistance, Resistance to change, Humour AND resistance* och *Decaf resistance*.

³Kultur skapas när det finns en grundläggande gemensam syn på värderingar och förståelse för vad som är rätt och fel som tas del av genom sociala interaktioner. Företagskultur skapas genom en gemensam identitet där kommunikation och samspel sker på ett gemensamt sätt. Se 3.1.1. Vår definition av företagskultur för en utförligare beskrivning av definitionen.

2.7 Studiens trovärdighet och äkthet

Det finns ett flertal olika kriterier inom den företagsekonomiska forskningen som syftar till att bedöma en studies trovärdighet. Vår studie har en kvalitativ utgångspunkt vilket innebär att den är tolkningsinriktad och att slutsatserna som dras i denna studie kan emellertid inte antas leda till en enda absolut sanning om den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2017). Vår studie baseras på våra subjektiva tolkningar och av den orsaken har vi valt att bedöma vår studie utifrån kriteriet trovärdighet. Trovärdighet kan enligt Lincoln och Guba (1985) delas in i fyra olika delkriterier, *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

Tillförlitlighet, är enligt oss uppfyllt då syftet med redogörelsen av vårt empiriska material har varit att, så verkligt som möjligt, återge det som respondenterna förklarar och upplevt, samt att inkludera olika perspektiv och centrala delar. Den bearbetningen som gjorts av det empiriska materialet har gjorts med medverkan av samtliga författare till denna uppsats för att utnyttja allas minne. Vi spelade även in intervjuerna för att i efterhand kunna lyssna på dem samt tagit anteckningar gällande observationerna i syfte att inte missa detaljer.

Det andra delkriteriet som Lincoln och Guba (1985) tar upp är *överförbarhet*, vilket innebär hur väl studiens resultat kan generaliseras till andra kontexter. *Överförbarheten* i kvalitativ forskning kan vara svår då forskningen generellt sätt inkluderar studier av en mindre grupp som har likartade egenskaper i en unik miljö (Lincoln & Guba, 1985). Detta är något vi har haft i åtanke under studiens gång. Utifrån en empirisk aspekt anses överförbarheten vara låg då vår studie baseras på ett fåtal individer som är en del av ett stort företag, i ett specifikt sammanhang. För att kunna uppnå en viss grad av överförbarhet från studien har vårt fokus varit på en *teoretisk överförbarhet*. För att försäkra oss om överförbarhet har vi djupgående och på ett trovärdigt sätt bearbetat vårt empiriska material. Detta i syfte att kunna ge så detaljerade redogörelser som möjligt av våra observationer och vad respondenterna upplevt och berättat om.

Pålitlighet är det tredje delkriteriet och det uppnås genom att vi har haft ett granskande förhållningssätt till studien (Lincoln & Guba, 1985). Vi har under studiens gång säkerställt att det finns en tillgänglig och fullständig redogörelse av studiens alla faser som studenter och vår handledare har haft möjlighet till att granska. Att gå igenom hela vårt insamlade

empiriska material har inte varit möjligt för dessa personer på grund materialets omfång och tidsbegränsning. Detta kan därför medföra en viss svaghet då vi kan ha exkluderat aspekter som dessa personer hade kunnat hjälpa oss att identifiera vid ytterligare genomgångar och granskningar av materialet. För att uppnå en högre grad av pålitlighet i vår studie har den granskats två gånger av andra uppsatsgrupper genom peer-review samt så har den granskats av vår handledare vid handledningsmöten.

Det sista delkriteriet är *konfirmering* och enligt Lincoln och Guba (1985) innebär detta att forskarna ska ha insikt om att fullständigt objektiv sanning inte går att uppnå. Därför behöver vi som forskare försöka säkerställa att vi har agerat i god tro och inte medvetet låtit våra personliga värderingar påverka vår studies slutsatser. Under studiens gång har vi haft med oss denna insikt och vi har kontinuerligt diskuterat och ifrågasatt våra perspektiv för att säkerställa att vi uteslutit dem vid bearbetning av materialet. Detta för att vår studies slutsatser inte ska ha några personliga värderingar och därigenom stärka vår studies trovärdighet.

3. Litteraturöversikt

I detta avsnitt kommer de teoretiska ramverken som är relevanta för studien att presenteras samt tillhörande forskning som gjorts inom området. För denna studien kommer fokuset främst att vara på företagskultur och motstånd samtidigt som relevant litteratur för att förstå helheten också kommer att presenteras.

3.1 Vår kulturansats

Efter en genomgång av relevant litteratur som rör företagskultur kan vi konstatera att *kultur* är ett komplext begrepp som har konceptualiserats på flera olika sätt. De många olika definitionerna som finns av kultur skiljer sig åt beroende på om de behandlar begreppet brett eller mer djupt och fokuserat. För att ge en övergripande bild av ämnet kommer vi att börja med att presentera en sammanfattning av populära och återkommande definitioner av begreppet företagskultur. De flesta definitioner av företagskultur menar att det är de artefakter, normer, antaganden, värderingar, principer, och perspektiv som delas av medlemmar i en organisation och som påverkar hur medlemmarna i gruppen arbetar, uppträder och anpassar sig (Deal & Kennedy, 1982; Dyer, 1985; Kilmann, Saxton & Serpa, 1985; Ehrhart, Macey & Schneider, 2013; Siehl, 1985; Walter, 1985). Denna definition sammanfattar i stora drag hur många av teorierna som behandlar företagskultur definierar och beskriver begreppet.

3.1.1 Vår definition av företagskultur

För att ge er en enklare förståelse för det komplexa fenomenet som företagskultur är kommer vi i denna studie definiera företagskultur utifrån *den kulturella isbergsmodellen* (Schein, 1990; Weaver, 1986). Kultur är något som skapas när det finns en grundläggande gemensam syn på värderingar och förståelse för vad som är rätt och fel och något människor lär sig genom att delta i sociala interaktioner (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014). Inom ett företag skapas kultur via en gemensam identitet där kommunikation och samspel sker på ett sätt som är gemensamt för medlemmarna i företaget (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014). Sammanfattningsvis är det detta som kommer utgöra vårt perspektiv på företagskultur och vårt teoretiska ramverk.

3.1.2 Isbergsmodellen

I detta avsnitt kommer vi, med hjälp av en modell, att konceptualisera och förklara relevanta kulturbegrepp för att ge er en tydlig förståelse för företagskultur samt tydliggöra hur det är konstruerat och hänger samman. Dessa kommer sedan användas genomgående i studien. Den kulturella isbergsmodellen [eng. *The Iceberg Model of Organizational Culture*] är ett verktyg forskare inom området använder för att beskriva företagskultur (Schein, 1990; Weaver, 1986). Ett isberg används för att göra en jämförelse med hur företagskultur, likt ett isberg, kan vara uppdelad i två olika delar.

Isbergets första nivå

Föreställer vi oss ett isberg, är det uppdelat i två delar, där den första delen är den synliga toppen ovanför vattenytan. Denna delen av isberget har forskare kommit till att benämna på olika sätt men i grund och botten handlar det egentligen om samma sak. Dels benämns den som den *synliga nivån* och precis som benämningen är denna nivå av kultur visuell och därmed enkel att identifiera (Schein, 1990; Weaver, 1986). Vidare beskrivs den dels som att företagskultur ges uttryck i form av den *formella* och *officiella kulturen* och syftar till det uppenbara så som företags officiella syfte och officiella värderingar (Schein, 1990; Weaver, 1986). Då dessa två benämningar delar uppfattningen om att vi här finner det explicita, synliga och uppenbara kommer dessa tillsammans att vara utgångspunkten i hur vi ser isbergets första nivå. Den formella och synliga kulturen går att förstå genom visuella och identifierbara *ytranden* [eng. *Manifestations*] där tre huvudsakliga underkategorier av kulturuttryck har uppmärksammats. Uppdelningen av dessa tre är: artefakter, verbala beteenden och icke-verbala beteenden (Schein, 1990; Sackmann, 1991; Weaver, 1986).

Artefakter

Artefakter handlar om det mest uppenbara och visuella i organisationen och i de flesta fall är det symboler som är de mest centrala av artefakterna. De mest framträdande symbolerna är byggnader, interiörer, logotyper och varumärken (Martin 2002; Sackmann, 1991; Sveningsson & Sörgärde 2020). Symboler kan ses som komplexa uppsättningar av rika betydelser för organisationen (Alvesson, 2009; Alvesson & Sveningsson, 2019). Symboler kan ses som kulturella ledtrådar för att få en djupare förståelse för företagskulturen (Martin, 2002). Helt enkelt representerar symboler någonting annat och har en djupare betydelse för

kulturen än att endast vara en visuellt fysisk symbol (Alvesson, 2009; Alvesson & Svenningsson, 2019; Martin 2002; Svenningsson & Sörgärde 2020).

Verbalt beteende

Vissa forskare inom området redogör för betydelsen av att medlemmar i en organisation har ett visst språkbruk och att detta kan ge anvisningar för att förstå företagskulturen (Alvesson och Svenningsson, 2019; Schein, 1990; Weaver, 1986). Andra betonar mer hur ett gemensamt språkbruk med slogans och metaforer kan vara till hjälp för att skapa en unik och speciell betydelse för medlemmarna (Daft, Murphy & Willmott 2020). Genomgående i litteraturen inom området understryks hur samhörigheten mellan medlemmarna i organisationer är viktig och att den kan uppnås genom att ha ett överenskommet verbalt beteende. Genom att ha djupare anknytningar till varandra på detta sätt främjas en "vi och dem"-situation som bidrar till gemenskap (Daft, Murphy & Willmott 2020; Stier, 2009). Hur djupgående forskare inom området går gällande språkbruk som kulturuttryck skiljer sig åt. Martin (2002) har studerat språket i stor utsträckning och adderar subkategorier till språket som ett verbalt beteende genom att beskriva bland annat hur *jargong* och *humor* är ytterligare sätt att uttrycka sig via. Jargongen kan ses som organisationens interna språk som endast medlemmar av organisationen förstår och exempel på detta kan vara att använda smeknamn (Martin, 2002). Humor är likaså ett vanligt internt språkbruk som används för att exempelvis lätta på stämningen men att humorn och skämtet som dras sällan är roliga för andra än de interna medlemmarna av organisationen (Martin, 2002).

Icke-verbalt beteende

Olika typer av sociala interaktioner är också *ytranden* som är synliga bland medlemmarna i organisationen och som beskriver den formella kulturen. De mest framträdande är rutiner, ceremonier och ritualer och inom området finns det olika definitioner som delvis överlappar varandra, gällande dessa ytranden. I grund och botten är ritualer återkommande rutiner som karaktäriseras av djupt integrerade, sedvanliga och underförstådda procedurer hos medlemmar i organisationen (Linstead & Ward 2008; Martin, 2002; Svenningsson & Sörgärde 2020). Ceremonier är en mer formell och planerad tillställning (Daft, Murphy & Willmott, 2020), och tillsammans med ritualer ger de indikationer på vad som är organisationens accepterade beteenden och grundläggande antaganden (Brown, 1998; Svenningsson & Sörgärde 2020) samtidigt som de är till för att stärka anställdas vilja att vara en del av

gruppen (Aaker, 2004). Det finns forskare som mer djupgående har studerat icke-verbalt beteende och menar på att det finns flera olika typer av ritualer. Martin (2002) beskriver introduceringsritualer (*eng. Initiation rituals*) som handlar om ritualer som företaget har för nyanställda. Vissa företag lägger större fokus på detta än andra. Vidare finns det integreringsritualer [*eng. Integration rituals*] som handlar om att anställda ges möjligheten att förstärka personliga relationer i situationer där formalitet och hierarki temporärt sätts på paus (Martin, 2002). Ett exempel på detta är större företagsfester där det inte görs någon skillnad på anställda där chefer och medarbetare interagerar med varandra.

Isbergets andra del

Precis som isbergets första nivå benämner forskare den andra delen på olika sätt, men likt den första delen så handlar den delen ändå om samma sak. Den andra nivån som befinner sig under vattenytan menar forskare är den *osynliga nivån* där den *informella kulturen* befinner sig (Schein, 2004; Weaver, 1986). Denna delen av kulturen är inte lika enkel att definiera och präglas av organisationens underliggande principer, grundläggande antaganden, normer och värderingar (Schein, 2004; Weaver, 1986). Dessa uttrycks sedan genom organisationens synliga och formella kultur och visar sig genom artefakter, verbala beteenden och icke-verbala beteenden. Värderingar handlar om var ens prioriteringar ligger och det uttrycks genom vad medarbetarna tycker är rätt och fel, det vill säga organisationens normer, och genom medarbetares beteenden (Alvesson, 2014; Patnaik, 2011; Schein, 2004). Genom att anställda har gemensamma värderingar kan det dels leda till en stark sammanhållning bland medarbetarna där interna relationer främjas, dels till en starkare strävan efter att uppnå företagets målsättningar (Patnaik, 2011; Schein, 2004).

3.1.3 Stark och svag företagskultur

Företagskulturer kan karaktäriseras som mer eller mindre starka, och effekterna av stark kultur är något som har studerats på flera olika vis. Stark kultur beskrivs som en drivkraft för att skapa engagemang och lojalitet samt att det underlättar samarbete bland medarbetarna (Ahrne 1999; Alvesson 2009; Bang 1988; Schein 1985). Genom delade värderingar, tolkningar och språk skapas ett socialt lim som integrerar olika delar av företaget där en stark företagskultur ytterligare kan leda till ett högre engagemang, starkare självförtroende samt minska arbetsrelaterad stress (Saffold, 1988; Sørensen, 2002). Det finns ett positivt samband mellan stark företagskultur, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation vilket bevisar att

företagskulturen har stor betydelse för medarbetarnas mående (Maseko, 2017; Sokro, 2012). Kontrasterande kan vi se att svag företagskultur uppstår i företag där medarbetare inte i samma utsträckning har gemensamma värderingar eller lika stark anknytning till företagets värderingar och normer (Kane-Urrabazo, 2006; Maseko, 2017). Detta leder till att svag företagskultur uppfattas som mer flytande och flexibel eftersom den inte är lika rotad i företagets väggar jämfört med en stark företagskultur (Maseko, 2017). Som följd finns det inte lika tydliga mål, värderingar och visioner i svaga företagskulturer vilket leder till att medarbetarna funderar kring sin arbetsroll och uppgifter (Kane-Urrabazo, 2006; Maseko, 2017).

3.1.4 Att konstruera företagskultur

Hittills har vi konstaterat att företagskultur är medlemmar i organisationens gemensamma normer, värderingar och principer som ger sig till uttryck genom den synliga och formella kulturen. Det finns även litteratur som utgår från ett ledningsperspektiv och karaktäriserat för detta perspektiv är att det är ledningen inom företaget som sätter tonen och skapar system för att se till att anställda följer företagets värderingar. Detta tillvägagångssätt, där ledningen uppmuntrar ett visst beteende, kallas för "kulturkonstruktion" [*eng. Cultural Engineering*] (Alvesson, 2013; Kunda, 1992). Det blir tydligt att kulturen är en viktig byggsten i företaget då den kan påverka i vilken riktning företaget arbetar. En stor del av forskningen som tar ledningsperspektiv berör ämnet verksamhetsstyrning och det handlar idag om hur företag styr identiteten som en del i att utnyttja flera aspekter av organisationen (Alvesson & Willmott, 2002; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Rennstam, 2017). Att kunna hantera och styra företagskultur är ett brett forskningsområde där det råder två olika diskussioner. Den ena sidan av diskussionen menar på att företagskultur kan styras och kontrolleras dels genom att kontrollera medarbetarnas värderingar och normer och påverka vad som är rätt och fel, dels genom att försöka upprätthålla företagskulturen via att uppmana de anställdas individuella identitet samt att arrangera sociala sammanhang (Fleming & Sturdy, 2009;2011; Rennstam, 2017). När ledningen uppmanar de anställda till att uttrycka sig själva får de en starkare koppling till företaget, där de identifierar sig närmare med företaget och dess värderingar (Fleming och Sturdy, 2009;2011). Detta bidrar till att företaget indirekt kontrollerar sina anställda som resulterar i högre effektivitet och engagemang bland sina anställda. Samtidigt som ledningen styr de anställda i den riktning som gynnar företaget känner anställda sig fria och företaget uppmuntrar till mångfald på arbetsplatsen.

Den andra sidan av diskussionen visar på skepsis angående vad kulturkonstruktion faktiskt innebär och kan ha för effekter på företagets anställda. Denna skeptiska sida betonar att företag som ägnar sig åt att kontrollera företagskultur kan ge negativa effekter på medarbetare. Forskare menar att företag som bedriver kulturkonstruering, och därmed uppmuntrar ett visst beteende, kan liknas med att man manipulerar medarbetarna och dessa kritiska forskare betonar att kulturkonstruktion därmed kan ses som ett kraftfullt vapen (Alvesson, 2013; Kunda, 1992). Det har även riktats kritik mot den emotionella och kognitiva dissonans som kan uppstå när medarbetare utåt sett stödjer företagets ideologier trots att de egentligen har andra värderingar (Alvesson & Kärman, 2004; Kunda 1992). Kritiker menar att en stark företagskultur kommer med en press på medarbetarna att passa in i en bild samt att det kan bli en arbetsbelastning att behöva upprätthålla en falsk fasad när de ska anpassa sig efter företagets ideologier som inte stämmer överens med deras egna värderingar (Kunda, 1992). Forskare är kritiska till att medarbetare inte längre kommer att visa sitt autentiska "jag" då gränsen mellan arbetstagarens spelade roll och deras äkta jag, suddas ut mer ju längre tiden går (Alvesson, 1987; 2013; Kunda, 1992). Forskare bidrar också till debatten genom att lyfta att kulturkonstruktion kan i många fall vara ett hopplöst fall. De menar att ofta arbetar stora företag ihärdigt med att utveckla en värdegrund, som präglas av en gemensam syn på företagskulturen, för att upprätthålla en image utåt. Kritiker menar att dessa företag endast påstår sig vara mycket "upptagna" med detta ständiga arbete och att det bara är en image riktad utåt, och representerar egentligen inte den sanna bilden av företaget (Alvesson, Blom & Jansson, 2021).

3.1.5 Reproducering av företagskultur

Mycket av företagskulturen handlar om strävan att beskriva vad företagskultur är och vad den betyder för de berörda och det finns bristfällig litteratur kring hur den faktiskt reproduceras. Enligt vår definition som betonar att företagskultur är något som sker i sociala interaktioner mellan medlemmar i en organisation går det därmed att förstå som ett dynamiskt fenomen som ständigt reproduceras. Litteratur gällande reproducering av företagskultur ger inga konkreta exempel mer än att de betonar att företagskultur reproduceras i syfte att bibehålla dem grundläggande värderingarna, antagandena och principerna då dessa inte är lika föränderliga som den formella och synliga kulturen (Alvesson, 2013; Konecki, 2006; Schein, 2004). Sammanställt reproduceras företagskulturen genom att inpränta värderingar och

normer till både existerande och nya medlemmar av organisationen genom socialisering och är en ständig process som görs både initialt vid de anställdas första tid men är även något som sker under tidens gång i organisationen (Alvesson, 2013; Konecki, 2006; Schein, 2004).

3.2 Motstånd

3.2.1 Motstånd till organisationsförändring

Majoriteten av dagens studier som berör motstånd handlar om motstånd till organisationsförändring (Brandes & Lai, 2022; Bovey & Hede, 2001; Fernandes dos Santos & Aires, 2023). De tre vanligaste anledningarna till motstånd, i kontexten av organisationsförändring, är psykologiska anledning, som bland annat är en rädsla för det okända (Bovey & Hede, 2001; Scott & Jaffe, 1988) och politisk anledning där organisationsförändringen på något sätt påverkar den anställdes intressen negativt (Sveningsson & Sörgärde, 2020). Till sist kan det även handla om kulturell anledning. Detta handlar om hur förändringar ibland kan bära på värderingar som avviker från, går emot eller äventyrar med anställdas kulturella värderingar och övertygelser där motståndet uppstår i syfte att anställda vill försvara organisationens företagskultur och vill upprätthålla värderade arbetsmetoder och yrkesmässiga värderingar (Sveningsson & Sörgärde, 2020; Thevenet, 1986; Worthington, 2004).

3.2.2 Attityder till motstånd

Motstånd kan komma till uttryck i olika former. Genomgående i dagens litteratur associeras motstånd i förändringskontext med anställdas explicita eller passiva handlingar eller beteenden som ges till uttryck genom bland annat vägran, motsättningar, sabotage eller oengagemang (Bareil, 2013; Sveningsson & Sörgärde, 2020). Detta visar på att det finns ett perspektiv, som skulle kunna ses som en attityd, som menar att motstånd är något dåligt som ska motverkas (Bareil, 2013; Ortiz, 2012; Tobin 1999). Detta är den mer studerade attityden och detta traditionella motstånd får mest uppmärksamhet i litteraturen. Sammanställt menar många forskare att motstånd är ett hinder till förändringsarbeten och är en huvudsaklig anledning till misslyckade organisationsförändringar (Dent & Goldberg, 1999; Erwin & Garman, 2010; Vales, 2007). Kontrasterande finns det ett annat perspektiv som har börjat att uppmärksammas mer och fått större utrymme i litteraturen. Med detta perspektiv har man en

attityd där man betraktar motstånd som en tillgång snarare än något besvärligt (Alvesson & Sveningsson, 2014; Bareil, 2013; Ford, Ford & D'Amelio 2008). Utifrån denna attityd ser man det alltså som ett produktivt motstånd [*eng. Productive resistance*] och tar hänsyn till medarbetarnas perspektiv och studerar hur och varför de tolkar förändringen som de gör (Sveningsson & Sörgärde, 2020). Forskare menar på att motståndet bör tas till vara på då anledningen till varför anställda gör motstånd kan vara bevisning på att de bryr sig om och visar engagemang för organisationen (Ford, Ford & D'amelio 2008; Bareil, Savoie, & Meunier, 2007).

3.2.3 Subtila former av motstånd

Hittills har vi redovisat för ett tydligt eller passivt motstånd mot organisationsförändring som uttrycks genom handlingar och/eller beteenden. Eftersom vår studie är en nyans av ett mindre synligt motstånd är det av relevans att redovisa forskningen som gjorts kring detta. Det går att konstatera att det finns betydligt mindre litteratur i jämförelse med traditionellt motstånd vilket med eftertänksamhet är förståeligt då osynligt motstånd inte är lika identifierbart som synligt motstånd. Det traditionella motståndet är det dominerade motståndet till organisationsförändring och det mer subtila motstånd som vi nu ska redogöra för har studerats i andra kontexter än just organisationsförändring (Contu, 2008; Fleming, 2005; Mygind du Plessis, 2018). Denna subtila typ av motstånd har visat sig uttryckas av medarbetare som vill skydda sin självkänsla och identitet för att inte bli ifrågasatta vad och att det motsätter sig (Fleming, 2005; Sveningsson & Sörgärde 2020). Vissa forskare menar att motstånd inte alltid behöver vara grandiosa och uppenbara handlingar, som det traditionella motståndet präglas av, utan kan också vara en mer subjektiv motstridighet som humor, förlöjligande och cynism som uttrycks för att kamouflera avsikter (Ackroyd & Thompson, 1999; Alvesson & Willmott, 1992; de Certeau, 1984; Fleming & Spicer, 2003; Rodrigues & Collinson, 1995 ; Wray-Bliss, 2002). Humor och skämt kan vara ett sätt för anställda att osynligt ifrågasätta företagsledningens handlingar och motiv (Collinson, 2002; Fleming, 2005). Det finns även studier som redogör för nyanser av detta osynliga motstånd som har fått benämningen koffeinfritt motstånd [*eng. Decaf resistance*] som innebär att eftersom motståndet är osynligt är det ofarligt och sker inte på företagets bekostnad då varken företaget eller medarbetarna blir påverkade (Contu, 2008; Mygind du Plessis, 2018). Benämningen koffeinfritt motstånd baseras på studier där baristor gör ett osynligt motstånd gentemot företagets policyer genom att tillhandahålla kunder koffeinfritt kaffe istället för vanligt kaffe i

situationer då de inte tycker att kunder förtjänar deras goda service (Contu, 2008; Mygind du Plessis, 2018). Detta gör de i syfte att motsätta sig företagets policy att alltid behandla kunder som att de har rätt då det blir för påtagligt i situationer när kunderna uppenbarligen inte har det. Eftersom att handlingen sker i smyg och ingen annan vet om det menar forskare på att detta är ett osynligt men medvetet motstånd (Contu, 2008; Mygind du Plessis, 2018). Sammanfattningsvis kan vi konstatera att litteraturen gällande osynligt motstånd inte är lika omfattande och tydligt som traditionellt motstånd, men att det ändå finns studier som visar att det finns en annan förståelse för konceptet motstånd utan uppenbara handlingar och beteenden.

3.3 Studiens positionering

Den rådande forskningen domineras av traditionellt motstånd till organisationsförändring. I förhållande till detta kommer vår studie understödja forskningen gällande motstånd med ett bidrag till en ökad förståelse kring dels att företagskultur reproduceras av medarbetare och dels hur den reproduceras av medarbetare, trots att de visar ett osynligt och omedvetet motstånd. Konceptet "osynligt och omedvetet motstånd" har mindre utrymme i litteraturen än traditionellt motstånd. Det är enklare att studera motstånd som sker synligt och medvetet, detta på grund av att osynligt motstånd är svårt att identifiera när det väl pågår. De teoretiska ansatser som presenteras i denna studie kommer att användas i förhållande till erhållet empiriskt material, och med hjälp av dessa ansatser belyser vi hur företagskultur och osynligt motstånd förhåller sig till varandra. För att framhäva och belysa osynligt och omedvetet motstånd, utgår vi från hur medarbetarna reproducerar företagskulturen trots att de ger indikationer på att de är ifrågasättande och uppmärksammande gentemot företagskulturen, vilket kan klassificeras som en nyans av omedvetet och mindre synligt motstånd. Företagskultur är ett komplext begrepp med flera definitioner, delade meningar kring huruvida det kan kontrolleras och olika inställningar till vem som skapar grunderna för kulturen - för att nämna några - vilket kommer att spela stor roll i hur denna studie fokuserar på hur medarbetarna reproducerar kulturen på företaget.

4. Analys av empiri

I följande avsnitt presenterar vi det empiriska materialet som lägger grunden för att besvara studiens frågeställningar. För att underlätta förståelsen av argumenten i analysen, inleds avsnittet med att ge en uppfattning om hur företagskulturen drivs av ledningen, för att sedan följa upp med medarbetarnas reaktioner på kulturen. Avslutningsvis presenterar vi hur medarbetarna reproducerar företagskulturen.

4.1 Ledningen trycker på företagskulturen

VicureTech är ett stort svenskt internationellt företag, med flera tusen anställda och har en stark företagskultur. Företagskulturen som VicureTech förespråkar syftar till att anställda ska känna en tillhörighet till något speciellt samt en acceptans beträffande deras olikheter i det dagliga arbetet. På deras hemsida framgår det att företagskulturen som eftersträvas är en speciell anda - unikt förekommande hos dem. För att bibehålla denna speciella anda, präglas företagskulturen av tre värdeord: *Laget före jaget*, *Öppen som en bok* och *Våga drömma*, som agerar grundpelare för företagskulturen. VicureTech har investerat i stora moderna byggnader med luftiga lokaler och många sociala ytor. De erbjuder bland annat sina anställda fri tillgång till ett gym i sin egen träningsanläggning som även har tennis och pickleball. Våra intervjuer med medarbetarna på VicureTech visade tydligt att ledningen utförde aktiva, explicita, kontinuerliga och ihärdiga ansträngningar för att påverka och stärka företagskulturen:

“[...] det brukar alltid vara att alla nyanställda får ut ett informationsblad [...] om företaget och lite saker som man ska gå igenom, bland annat ett gäng länkar till våra interna sidor där man pratar om VicureTech och våra värderingar och sånt. För alla ska ha hört om det och [företaget ska] få med alla på det.”- Liljedahl

“När jag blev introducerad till arbetet blev jag introducerad till våra slogans” - Lindgren

“Jag gick runt med chefen och träffade nya kollegor [...] det var de enda introt den [första] dagen. Men sen var det mer att jag skulle passa in i den här bilden “det är nu vi ska sticka och luncha och sådana grejer”, så det var mer att jag tyckte det var ganska tryggt.”

- Blomqvist

“Det är alltid kutym att på första dagen, på anställningsdagen, att äta lunch med chefen och det var något som jag uppskattade väldigt mycket och han var väldigt trevlig.” - Skoogh

“Men det blev det, det är ju introduktionsdagar när man blir anställd så de blir jag ju inbjuden till. Jag fick prata med chefen för våran avdelning som berättar hur allt fungerar och hänger ihop. Så det var ju mycket nyintroduktion [...]” - Sandberg

Det framkom genom intervjuerna att ledningen har en introduktionsdag för alla nyanställda i samband med sin första dag. Denna introduktion - som chefen har ansvar över - innefattar en rundtur med syfte att de nyanställda ska lära sig rutinerna: när det var dags för frukost och lunch. Nyanställda får ta del av och lära sig om företagets värdeord och slogans genom länkar till företagets interna hemsida. Genom att ledningen uppmuntrar Blomqvist att “passa in i bilden”, kan det tolkas som att introduceringen som används följer en struktur där alla får ta del av samma information. Ytterligare skapar det förutsättningarna för den nyanställda att matcha med resterande medarbetare på företaget och följa företagets normer. Denna struktur innebär att alla nyanställda får veta vad företaget står för, och visar vilken sorts företagskultur ledningen förespråkar. Medarbetarna betonade även att de uppskattade företagets initiativ till att ha en introduktionsdag, då den fungerar som en trygghet samt att det var trevligt att lära känna chefen och kollegorna. Medarbetarna berättade också att ledningen trycker kontinuerligt på värdeorden i flera kontexter:

“Alltså det [företagets kultur och värdeord] kommer nog uppifrån, de skickar ut sådana här mejl från ledningsgruppen [...] och när vi har typ avdelningsdagar eller event är det också lite sånt [...]” - Sjöblom

“På kickoffen brukar det pratas en del om våra värderingar [...] det känns också som att kulturen kommer uppifrån. Alltså att det trycks en del på den och det känns ändå som att VicureTech är måna om folk. De anordnar ju aktiviteter och sånt som på fredag ska vi ha en liten VicureTech-konsert som en del av kickoffen” - Liljedahl

“Vi har 3 core values [Öppen som en bok, Laget före jaget och Våga drömma] som är grundpelare som alla behöver följa helt enkelt. Vad ska man säga? Det är inget tvång utan man gör det på ett naturligt sätt och därför att det känns som man att man lever upp till dem.” - Skoogh

“Ja, de har tryckt ganska mycket på [företagskulturen]. I alla fall centralt, så är det mycket tryck på deras företagskultur och vad de tycker att så här ska det vara och så vidare.”

- Ekström

Det [Öppen som en bok, Laget före jaget och Våga drömma] tas upp på utvecklingssamtalen sin chef. Har vi gått ifrån att följa våra core values? [...]” - Skoogh

Från intervjuerna framgick det att ledningen både påminner sina anställda om företagets värdeord via mejlutskick och samt avdelningsdagar och kickoffer som de arrangerar. Som Skoogh beskrev, kan värdeorden ses som grundpelare vilka alla följer på ett naturligt sätt. Detta kan tolkas som att ledningen trycker på värdeorden i syfte att aktivt påminna sina medarbetare om vilka VicureTech är och vad de står för. Att detta sker i sammanhang när medarbetare är samlade kan ses som en strategi för att bibehålla laget och skapa en gemenskap som de anställda vill tillhöra. Utifrån utvecklingssamtalen som cheferna håller i med sina anställda, bekräftas det att företaget ständigt arbetar för att bevara och trycka på företagskulturen som de förespråkar. Medarbetarna berättade hur företaget kontinuerligt arrangerar festligheter för sina anställda:

“Vi brukar ha julfester och sommarfester och sånt och det brukar vara väldigt uppskattat.”

- Liljedahl

“[...] Tidigare har både fester och AW:s varit arrangerat av jobbet, men sen på senare tid ja, sen i julen så har vi hittat på lite egna också.” - Sjöblom

“Genom åren har vi alltid haft en julfest och även en sommarfest. De är väldigt duktiga på att ordna de här fester. Det är mycket roligt och vi bjuder in artister och så vidare så de håller väldigt hög nivå på de här fester - Skoogh

Företaget arrangerar fester, afterworks och andra event och medarbetarna berättar även att privata afterworks är något som de sinsemellan har börjat initiera själva. Det kan tolkas som att de bakomliggande anledningarna till ledningens initiering av fester och afterworks är för att visa uppskattning, tacksamhet och ge tillbaka till sina anställda samt fungera som ett verktyg för att främja och betona företagskulturen. Festligheterna som företaget ordnar är något som de anställda uppskattar, vilket påvisas genom hög närvaro. Medarbetarna uttryckte även att företaget håller hög nivå på evenemangen, vilket antyder att företaget är generösa när de ger tillbaka till sina anställda. Festligheterna kan även bidra till den unika

VicareTech-andan som de beskriver på hemsidan att de eftersträvar och är unik för VicareTech. Det går i linje med företagets värdeord “laget före jaget” där gemenskapen mellan de anställda uppmuntras. Fortsättningsvis framkom det även från observationerna att företaget inte enbart arbetar med att stärka företagskulturen inåt:

Utanför entreterna till företaget kunde man se ett stort antal cyklar uppställda med en stark lysande färg med ManuTechs logga på. - Dagboksanteckning från VicareTech, 2023-04-11

Flertalet anställda har setts bära på en ryggsäck med ManuTechs logga på. Dessa ryggsäckar har setts bäras på företaget men också på flertalet offentliga platser.

- Dagboksanteckning från VicareTech, 2023-04-11

Observationerna visar att de eftersträvar en stark företagskultur även utåt. Detta gör företaget genom att erbjuda sina anställda företagscyklar samt låta dem ta del av ryggsäckar och kläder som är märkta med företagets logga. Detta kan tolkas som att företaget vill uppmuntra sina anställda att ta del av sina förmåner som företaget har samtidigt som det stärker “laget” och representerar företaget för andra externa intressenter såsom potentiella anställda eller kunder. Sammanfattningsvis framgick det från våra observationer och från intervjuerna med medarbetarna att företagets ledning aktivt arbetar efter en formell struktur för att introducera nyanställda till företagskulturen och vilka VicareTech som företag är. Det kan uppfattas som att syftet bakom detta är att forma de anställda till att passa in i företaget och anamma dess företagskultur, vilken är den ledningen eftersträvar.

4.2 Medarbetares reaktioner på företagskulturen

Företagets påtryckningar och ihärdiga ansträngningar att förespråka företagskulturen visade sig ge reaktioner hos respondenterna. Ett genomgående tema i intervjuerna var att respondenterna hade mycket att berätta om företagskulturen på VicareTech. Respondenterna uttryckte sina åsikter med entusiasm där de gav indikationer på att företagskulturen är av stor betydelse för deras jobbvardag. Kontrasterande uttryckte de sig även något tvivlande kring företagskulturen och antydde att de stundvis kunde vara en aning skeptiska gentemot den.

4.2.1 Med betoning på fantastisk

Den mest uppenbara reaktionen som respondenterna gav gällande VicureTechs företagskultur var hur de pratade positivt om den:

“[...] det är ingen negativ jargong att man ska motarbeta varandra. Man uppmuntrar varandra här och det är därför många gillar VicureTech, just på grund av att man känner sig som hemma och då känner jag alltså att det är okej att lönerna ibland är lägre. Men att det är en annan grej som spelar roll, som betyder mer. När du kommer till jobbet varje morgon är det för att du tycker om att komma hit [...].” - Blomqvist

“Det spelar väldigt stor roll att må bra på arbetsplatsen och sen inte minst med arbetsuppgifterna och att det är roligt då kommer man till jobbet med glädje. Jag tror att det väger allt, det är inte bara lönen. “ - Skoogh

Respondenterna var mycket utförliga i sin beskrivning av varför VicureTech är ett bra företag. De påvisar flera faktorer som de uppskattar med företaget, inte minst med företagskulturen. Medarbetare värderar företagskulturen högt när de beskriver hur de gläds åt att komma till jobbet. Blomqvist sa även hur det har blivit en hemmakänsla på kontoret vilket kan uppfattas som att hen förknippar arbetet med trygghet och tillit. Utmärkande när just Blomqvist och Skoogh pratade gott om företagskulturen är hur de båda betonade att det inte är lönen som spelar någon roll. Det är istället hur företagskulturen får medarbetarna att må och vad den innebär för dem i form av bland annat gemenskap, trygghet och glädje, vilka som är betydande faktorer i medarbetarnas uppskattning. Vidare beskrev ytterligare en respondent hur roligt det är att komma till jobbet:

“Jag tycker att det är kul att gå till jobbet. Det är så “nu ska jag träffa mina kompisar på jobbet”. Jag ser fram emot att komma till jobbet. Och om jag är sjuk så är det “ja då får jag sitta hemma istället, det är lite tråkigt.”- Sjöblom

Sjöblom bekräftade bilden av att medarbetare uppskattar att komma till jobbet och att de gör det med glädje. Vidare har företagskulturen gjort att de utvecklat vänskapsrelationer på arbetsplatsen och Sjöblom benämnde till och med sina kollegor som vänner. Gemenskapen som företagskulturen kännetecknas av har gjort att medarbetare känner att det är tråkigt när de inte kan komma till arbetet och få vara en del av den. Fortsättningsvis uttryckte sig medarbetare på ett ännu tydligare sätt gällande vad företagskulturen betyder för dem:

“Det [företagskulturen] är just den största anledningen till att jag stannat kvar i så många år tror jag. Just det som har gjort att jag har trivts så himla bra.” - Skoogh

*“En av anledningarna att jag valde att börja jobba på VicureTech är just företagskulturen”
- Sandberg*

“Jag tycker väldigt mycket om företagskulturen [...] Jag har nämnt det för min chef under våra samtal att jag tycker att det inte hade skadat med ännu mer.” - Liljedahl

Medarbetarna var raka och tydliga med att det är just företagskulturen på företaget som är anledningen till att de arbetar och trivs så bra på VicureTech. Skoogh nämnde att det är orsaken till varför hen har varit där i så många år. Företagskulturens dragningskraft visades tydligt när Sandberg betonade att kulturen är anledningen till varför hen började jobba där från första början. Utan att själv ha upplevt företagskulturen tidigare baserade hen sin positiva uppfattning på rykten. Dessutom kan vi se en efterfrågan på *mer* företagskultur när Liljedahl beskrev att hen inte bara värdesätter företagskulturen utan har också gått till sin chef och önskat ännu mer. Vi kan tolka det som att ledningens stora engagemang i företagskulturens har lönat sig då respondenterna på olika sätt uttrycker sig positivt kring den. Vissa uttryckte sig explicit om att företagskulturen är anledningen till varför de jobbar där och andra förtydligar företagskulturens betydelse genom att betona att den är viktigare än lönen och att VicureTech är en arbetsplats med vänner, snarare än kollegor.

4.2.2 En underton av tvivel

När respondenterna pratade om företagskulturen uppmärksammades en annan reaktion som framgick när vi läste mellan raderna och frågade oss själva *vad är det de egentligen säger?* Detta var en mer subtil reaktion, inte lika uppenbar som när medarbetarna pratade gott och positivt om företagskulturen. Den visade istället på att medarbetarna förhållandevis är lite skeptiska gentemot företagskulturen. Respondenterna beskrev hur det generellt är mycket tryck på företagskulturen och att det även visar sig hos de anställda:

“Jag tänkte på att det blir väldigt mycket alltså, man gör allt tillsammans. Man går ner till frukost tillsammans. Man k äkar lunch tillsammans.” - Lindgren

“De har tryckt ganska mycket på det [företagskulturen]. I alla fall centralt så är det mycket tryck på deras företagskultur och vad de tycker att så här ska det vara och så vidare. Och det känns lite genom hur folk agerar.” - Ekström

“Det [Företagskulturen] är inget tvång utan man gör det på ett naturligt sätt och därför känns det som att man lever upp till den. Det är ju en del av en, vad ska man säga ens personlighet. Så då känns det som att man trivs och att man bara gör det bara på ren automatik.” - Skoogh

“Det är väldigt, ja vad ska man säga jordnära människor här tycker jag, men samtidigt tror jag att det är företagskulturen som har gjort folket så, alltså att det är så vi gör här” - Blomqvist

Det kan tolkas som att flera respondenter stundvis faktiskt tycker att företagskulturen har blivit för mycket. Dels när det kommer till att upprätthålla och följa alla normer om att alltid göra saker tillsammans och dels den förväntan på hur man ska vara som kollega. Utöver det nämnde både Skoogh och Blomqvist hur företagskulturen har blivit en del av anställdas personlighet, vilket indikerar på att det inte är självklart vad som är den anställdes personlighet och vad som egentligen är format av företagskulturen och hur företaget vill medarbetarna ska bete sig. Detta är något som Ekström bekräftade när hen sade att pressen på företagskulturen från ledningen märks genom hur folk agerar. Det går därmed att ana en nyans av tvekan gentemot företagskulturen. Sjöblom gav också indikationer på detta när hen menade att ledningen har en baktanke:

“Alltså det [värdeorden: Öppen som en bok, Laget före jaget och Våga drömma] kommer nog uppifrån och de skickar ut sådana mejl från ledningsgruppen och då blir det lite så “åhhh hahaha - titta på den här historien” [Gör löjliga miner med ansiktet] och när vi har typ avdelningsdagar eller event är det också lite sånt. Man får lite känslan att det kanske är en baktanke de har“ - Sjöblom

Precis som tidigare citat har indikerat, menade Sjöblom även att ledningen pushar mycket för företagets värderingar. Vidare gav hen en antydning om ett ifrågasättande av företagskulturen och väckte frågan om det kan finnas en dold avsikt med påtryckningar av den när ledningen inkorporerar företagskulturen via mail och på eventdagar. Intresseväckande är hur hen ger tolkningsutrymme för hur de förlöjliga mejlen med värdeorden som ledningen skickar ut när

hen började skratta och göra löjliga miner med ansiktet. Att skämta om värdeorden var ett återkommande tema:

“ Om vi har julfest så har vi sådana slogans till exempel “Öppen som en bok” så skämtar vi om dem [värderingarna] [...] alltså de bankar in det i folks huvud, att vi är “Öppen som en bok” - Blomqvist

“ Vi brukar inte prata om det [företagskulturen] direkt, mer att det skämtas om ibland lite då och då [...]“ - Ekström

“ Vi har ju en värdering som är “Öppen som en bok”, för att man alltid ska kunna prata med alla. Vi skämtar ju om det när det är dataintrång och sånt.” - Liljedahl

Genom att flertalet personer driver om företagets värdeord, som de för övrigt arbetar ihärdigt för att etablera, kan det tolkas som att de inte riktigt känner sig övertygade om dess innebörd, eller att värdeorden på något sätt har tappat sin substans och betydelse. Det går att tolka respondenternas svar som att de tycker att företagskulturen har blivit för mycket då de dels uttryckligen säger att så är fallet och dels att det är ett högt tryck på just företagskulturen. Samtidigt ger de indikationer på en medvetenhet om vad företagskulturen innebär då den har blivit en del av medarbetarnas personlighet och genom att de ifrågasätter om det finns baktankar och dolda avsikter med den. Sammanställt går det att ana en reaktion som har en underton av tvivel gentemot delar av företagskulturen. Det går att tolka medarbetarnas förlöjligande av värdeorden som att det i grund och botten handlar om en skepsis mot ledningens hårda påtryckningar.

En respondent beskrev exempelvis hur vissa av företagets regler inte går att skriva ner:

“När du är nyanställd finns det utbildningar som du kan gå och saker du behöver läsa om företaget [...] men vissa regler går inte att skriva ner. De måste komma från någon muntligen och från någon som har upplevt dem här.” - Asplund

För att förstå företagskulturen på VicureTech, och vad den innebär, måste man uppleva den. Det kan tolkas som att företagskulturen är speciell med sina etablerade rutiner och normer och deras stora betydelse för de anställda. Asplund menade att man, för att kunna lära sig

vilka oskrivna regler som finns och hur man ska förhålla sig till dem, måste vara med och praktisera företagskulturen dagligen. Ledningens påtryckningar på företagskulturen kan tänkas ha skapat en stark gemenskap som är enkel för anställda att förstå internt men svår för utomstående att begripa. Blomqvist beskrev att när hen började jobba på VicureTech upplevdes det som att det fanns en förväntan på hen:

“Jag gick runt och träffade nya kollegor [...] det var den enda intron den (första) dagen. Men sen var det mer att jag skulle passa in i den här bilden: “det är nu vi ska sticka och luncha och sådana grejer”, så det var mer och jag tyckte det var ganska tryggt.” - Blomqvist.

Blomqvist gav hintar om att det fanns en bild av, och förväntan på, hur nyanställda ska vara och att detta handlar om att se till att de nyanställda kan ta sig an företagets normer och följa viktiga rutiner. Blomqvist gav förslag på att man ska lära sig att förhålla sig till vanesaker som bland annat lunchrutinen, vilket är en rutin som anställda alltid utför. Blomqvist uttryckte att det finns fler saker som man bör göra för att passa in på företaget vilka kan tänkas vara att följa fler oskrivna regler än lunchrutinen. Genom att “passa in i bilden” betonas, kan det tolkas som att det råder en medvetenhet kring företagskulturen och vad den faktiskt innebär.

4.3 Medarbetarnas reproducering av företagskulturen

Av det som vi har framhållit ovan är VicureTech engagerade i att aktivt skapa och trycka på företagskulturen genom diverse handlingar. Vi har redovisat för det empiriska fyndet att den mest uppenbara reaktionen är att medarbetarna hyllar företagskulturen och att komma in till jobbet verkar vara en höjdpunkt i vardagen. Samtidigt har vi sett en mer subtil reaktion där medarbetarna har börjat uppmärksamma och betrakta företagskulturen på ett annat, mindre uppenbart sätt. Vårt nästa empiriska fynd är att oavsett reaktion, deltar medarbetare i reproduceringen av företagskulturen. Under intervjuerna framkom det att reproduceringen av företagskulturen sker på mindre uppenbara sätt, med bland annat genom normer. Genomgående under intervjuerna beskrev medarbetarna sin frukostrutin som följande:

“Vi har ju en tid att vi ska gå ner typ halv nio, men sen så brukar det vara någon som tar täten eller bara “nu går vi på frukost” och då avslutar alla deras arbete nu och så går vi ner i en klunga tillsammans.” - Lindgren

När vi kom innanför dörrarna strax innan nio på företaget möttes vi av många anställda som gick på led till och från matsalen med kaffekoppar och frukostbullar i händerna. -

Dagboksanteckning från VicureTech 2023-04-11.

“[...] Sen så går vi ner till frukosten tjugofem minuter över åtta, då går vi ner och hämtar ost- och gurkbulle och kaffe.” - Sjöblom

Sättet som medarbetarna uttryckte sig angående frukostrutinen, med ett specifikt klockslag och att alla går tillsammans på led kan tolkas som en oskriven regel som följs troget. Att nämna det exakta klockslaget och att det är en person som sedan tar täten, visar att rutinen är starkt integrerad i medarbetarnas vardag. Det förstärker antagandet om att det är en vedertagen norm. Genom sättet som medarbetarna uttryckte sig kring rutinen, kan det uppfattas som att den är mycket betydelsefull och blivit en näst intill helig rutin. Vidare bekräftade en annan respondent att gemenskapen som frukostrutinen innefattar är en trygghet:

*“Det är väldigt bra gemenskap, alltså när man ska gå och äta eller fika eller någonting så är vi 15 - 16 personer, alla plockar varandra och sen går vi och det känns ganska tryggt.”
- Blomqvist*

Att frukosten präglas av gemenskap bekräftade Blomqvist när hen beskrev att man hämtar varandra och går ner tillsammans som en grupp och äter ihop. Sättet som Blomqvist uttryckte sig på indikerar att även andra måltider såsom lunch och fika präglas av en liknande rutin. Att medarbetarna alltid deltar i rutinen av att äta tillsammans indikerar att de reproducerar företagskulturen sinsemellan. Det här går i linje med företagets värdeord “laget före jaget” där de uppmuntrar till gemenskap, vilket kan antas prägla medarbetarnas handlingar av att vilja äta tillsammans. Vidare berättade medarbetare hur de faktiskt gör allt tillsammans:

“Om man vill så kan man joina “frukostgänget”. Jag äter inte frukosten här, men jag joinar ibland.” - Skoogh

“Sen äter vi frukost tillsammans, vilket jag tycker är väldigt trevligt [...] sen äter vi lunch och det gör vi också tillsammans.” - Sandberg

Normen, att äta tillsammans, bekräftas av både Skoogh och Sandberg. Respondenterna indikerar att medarbetarna har skapat en stark gemenskap som delas av alla anställda. Trots

att Skoogh inte äter frukost på företaget anser hen att frukosten är en helig rutin som hen ibland deltar i för att ta del av gemenskapen. Genom att delta i frukostrutinen är de anställda med och reproducerar företagskulturen. Det kan även tolkas som att värdeordet "Laget före jaget" har tagit fäste och att detta upprätthålls och återskapas genom att medarbetarna deltar i de vardagliga rutinerna som präglas av gemenskap och samhörighet. Den starka gemenskapen som medarbetarna har skapat och som upprätthålls sinsemellan förstärks ytterligare av de som tar initiativ till att arrangera egna afterworks:

"Vi har haft AW med vårt team och då är det folk som drar i det på fritiden [...]." - Sandberg

"[...] sen har vi ju haft en del privata aw:s också när vi bara är några stycken. Det är trevligt, det är rätt så nytt fenomen." - Sjöblom

Anställda deltar inte bara i event som arrangeras av företaget utan planerar på eget initiativ afterworks. Att de anställda nu har tagit ytterligare ett steg och initierar privata afterworks, där de umgås med kollegor, indikerar att de aktivt stärker gemenskapen och därmed reproducerar företagskulturen och värdeordet "Laget före jaget". Detta gör de även utanför företagets väggar. Dessutom ger detta även indikationer på att gemenskapen och samhörigheten som de skapat är betydelsefull för dem. Sammanfattningsvis går det att tolka att medarbetarna har skapat sig egna rutiner mellan sig som bara de kan se, känna och ta del av. Detta antyder att medarbetarna har skapat något som är betydelsefullt för dem samtidigt som det går helt i linje med den företagskultur som företaget förespråkar. Sättet som medarbetarna uttrycker sig samt handlingarna de gör påvisar att de reproducerar företagskulturen mellan sig i sitt vardagliga arbete.

5. Diskussion

I detta avsnitt kommer de empiriska fynden som analyserats att diskuteras i förhållande till teorier och forskning.

5.1 VicureTechs starka företagskultur

För att diskutera hur företagskulturen reproduceras och hur den uppfattas av medarbetarna på VicureTech behöver vi börja med att redovisa för hur vi kan betrakta företagskulturen och detta gör vi med hjälp av den kulturella isbergsmodellen. Till en början kan vi konstatera att VicureTech har en formell kultur som är synlig i flera aspekter. Schein (1990) och Weaver (1986) skriver hur denna del av kulturen, som representeras av isbergets första del, är relativt uppenbar och enkel att identifiera.

5.1.1 Ovanför vattenytan

Vi kan bevittna flera *yttranden* som åskådliggör den formella kulturen på VicureTech. Artefakter uttrycks bland annat genom symboler som byggnader, interiörer, logotyper och varumärken (Martin 2002; Sackmann, 1991; Svenningsson & Sörgärde 2020). Dessa går att identifiera hos VicureTech genom våra observationer av VicureTechs logotyp på kläder, cyklar och ryggsäckar. VicureTechs företagskultur genomsyras även i och med deras träningsanläggning och att vi lade märke till stora sociala ytor. Författare förespråkar för att denna typ av artefakt har en djupare betydelse än att bara vara något visuellt och fysiskt (Alvesson, 2009; Alvesson & Svenningsson, 2019; Martin 2002; Svenningsson & Sörgärde 2020). När medarbetare tränar ihop på träningsanläggningen eller när de umgås och dricker kaffe i sofforna på de sociala ytorna öppnas möjligheten för socialt umgänge upp vilket kan leda till att sammanhållning, relationer och gemenskap stärks.

Ett framträdande *yttrande* för att beskriva företagskulturen på VicureTech är även språkbruket. Ett gemensamt språk med slogans och metaforer har en speciell betydelse för organisationen (Alvesson och Svenningsson, 2019; Daft, Murphy & Willmott 2020, Schein, 1990; Weaver, 1986). Å ena sidan har slogans på VicureTech en speciell betydelse eftersom att de representerar det accepterade beteendet samt sammanfattar deras grundläggande principer och värderingar som präglas av gemenskap (värdeorden: *Laget före jaget, Öppen*

som en bok och Våga drömma). Å andra sidan, trots att samtliga respondenter var medvetna om värdeorden, är det intressant hur det är just värdeorden som de driver om. Ett överenskommet verbalt beteende kan bidra till att samhörigheten i organisationen stärks vilket kan förstås genom att gemenskapen gynnas när man lättar på stämningen och skrattar ihop. När flera respondenter påstår att medarbetare på VicureTech skämtar om värdeorden går det att förstå att det är ett språkbruk som är accepterat. Martin, (2002) menar att jargongen på arbetsplatsen är ett internt språk som också hjälper till att förstå företagskulturen. Jargongen visar sig bland annat genom smeknamn, vilket vi kan se på VicureTech när en respondent nämnde hur man är en del av "frukostgänget" när man äter frukost där. Då *yttranden* har en djupare betydelse för företagskulturen, snarare än i detta fall med endast ett smeknamn, kan det representera den informella kulturen. Vilket blir ytterligare ett bevis på hur grundläggande värderingar präglas av gemenskap och normer. Ännu en del av jargongen på arbetsplatsen, beskriver Martin (2002), är interna skämt som normalt sett är roligare för medlemmar av organisationen än de utanför. Detta bidrar till att en "vi och dem"-situation uppstår och som Daft, Murphy & Willmott (2020) och Stier (2009) skriver, bidrar detta till en starkare gemenskap för medarbetarna på företaget. Detta var en situation som uppstod under en intervju där respondenten berättade hur de skämtade om värdeordet *Öppen som en bok* när de råkade ut för dataintrång och respondenten kunde knappt hålla sig för gapskratt. Detta är i linje med vad Martin (2002) beskriver då vi som inte är en del av tech-branschen tyckte skämtet var lika roligt.

Rutiner, ceremonier och ritualer är de mest framträdande och icke-verbala beteenden som utöver artefakter och verbala beteenden beskriver den formella och synliga kulturen. Definitionerna av dessa *yttranden* är, som beskrivet, överlappande på flera sätt men handlar i stort om att medarbetare umgås genom sociala interaktioner. VicureTech har en oskriven regel om att alltid äta tillsammans. Frukosten har blivit en helig rutin av arbetsdagen som karaktäriseras av att medarbetarna, vid ett specifikt klockslag, alltid hämtar varandra för att tillsammans gå i en klunga till frukosten. Detta är en återkommande och underförstådd rutin som därmed har blivit en ritual, vilket är i linje med hur Linstead & Ward (2008), Martin, (2002), Sveningsson och Sörgärde (2020) beskriver ritualer. Detta stärks ytterligare av vår observation, att medarbetare gick i samlad trupp, på ett prydligt led med frukostbullar och varsin kaffe i handen. Medarbetare som inte äter frukost på jobbet väljer att ibland ändå sitta med på frukosten och detta visar på hur frukostrutinen har blivit en ritual som medarbetare

vill vara med på. Detta kan tänkas vara på grund av att de vill ta del av gemenskapen och känna samhörighet med sina kollegor. Ritualen ger indikationer på vad organisationens accepterade beteende är (Brown, 1998; Sveningsson & Sörgärde 2020). Genom att ha observerat denna ritual samt tagit del av att medarbetare grundligt berättat om denna rutin, förstärks antagandet av att det accepterade beteendet på företaget i grund och botten handlar om att främja gemenskap och samhörighet.

Vi har konstaterat att VicureTech lägger mycket vikt vid att introducera nyanställda till företagets värdeord på introduceringsdagar. Introduceringsritualer är också ett tydligt icke-verbalt beteende som beskriver företagskulturen (Martin, 2002) och vi kan se att detta är något som VicureTech ägnar sig åt. Konecki (2006) betonar hur företagskulturen reproduceras genom socialisering, delvis initialt vid anställdas första tid. Med detta i åtanke kan vi se hur medarbetarna reproducerar företagskulturen genom introduceringsdagarna. Integreringsritualer ger möjligheten till anställda att stärka relationer till kollegor i situationer där formalitet och hierarki tillfälligt är oväsentligt (Konecki, 2006). Å ena sidan går detta till viss del hand i hand med introduceringsritualen där det är kutym att äta lunch och ha rundvandring med chefen och där medarbetare får möjlighet att umgås med chefen. Å andra sidan har respondenterna berättat att ledningen anordnar större fester där medarbetare får möjligheten att interagera med anställda oavsett position. Sammanfattningsvis går det att konstatera att en av VicureTechs mest utmärkande *yttrande* är icke-verbala beteenden i form av ritualer som präglas av sociala interaktioner där medarbetare får möjligheten att umgås och stärka sin gemenskap.

5.1.2 Under ytan

Isbergets andra del, som representerar den kultur som befinner sig “under ytan” i organisationen kan vara något svårare att definiera. Däremot kan vi, med hjälp av analysen och diskussionen om VicureTechs formella och synliga kultur, se tecken på vad den osynliga och informella kulturen karaktäriseras av. VicureTech har en stark företagskultur, vilket innebär att det tydligt framgår att medarbetarna har gemensamma underliggande principer, antaganden och värderingar. Det går att notera hur den synliga kulturen kännetecknas av att alltid göra saker tillsammans, där rutiner har blivit till ritualer, medarbetare som gärna deltar i sociala sammankomster och medarbetare som uttrycker att de uppskattar att komma till arbetet och vara en del av företaget. Detta ger indikationer på att medarbetarna är överens om

att de värderar gemenskapen högt. Värderingar innebär vad som prioriteras och uttrycks genom normer och beteenden (Alvesson, 2013; Patnaik, 2011; Schein, 2004). Det går att uppfatta medarbetarnas vilja att umgås med varandra som att gemenskapen är en hög prioritering. Till följd av gemensamma värderingar kan sammanhållning bland medarbetarna förstärkas och interna relationer främjas (Patnaik, 2011; Schein, 2004). Detta går att bevittna hos VicureTech eftersom, med risk att låta repetitiv, vi kan se hur företagskulturen har gjort att medarbetarna skapat en stark sammanhållning och för att ta detta ett steg längre kan vi faktiskt också se att de utvecklat vänskapsrelationer. Medarbetare uttryckte att de inte endast såg sina kollegor som kollegor utan till och med som vänner, där samhörigheten och gemenskapen de upplever stärks av hur de uttryckligen säger att det är tråkigt när de inte kan komma in till arbetet.

Sammanfattningsvis kan vi se hur den formella kulturen är synlig genom symboler och språkbruk som innefattar skämtsamhet och en intern jargong, samt ritualer som ses som heliga. Samtidigt kan vi uppfatta den informella och osynliga kulturen genom dessa synliga *yttranden* som att den präglas av gemenskap och samhörighet. Detta resulterar i att företagskulturen inte bara klassificeras som vilken företagskultur som helst utan nämligen en stark sådan. Detta då vi ser att medarbetare har en stark anknytning till företaget och dess värderingar som den präglas av. Genom att medarbetare tar del och, för att betona, *är* en del av företagskulturen kan vi se hur de ständigt reproducerar företagskulturen sinsemellan.

5.2 Kulturkonstruktion

I och med företagets ihärdiga påtryckningar kan vi se att det sker en tydlig kulturkonstruktion på VicureTech. Ledningen trycker på företagskulturen redan från dag ett och fortsätter göra det genom att inkorporera värdeord på olika tillställningar som fester och kickoffer. Vi kan vidare se hur detta arbete tar två olika spår där de först och främst lyckas med att kontrollera medarbetarnas värderingar. Eftersom medarbetarna upprätthåller normer som att exempelvis delta i rutiner där de äter tillsammans kan vi betrakta det som att de upprätthåller värdeordet "Laget före jaget". Samtidigt har ledningen lyckats med att komma åt medarbetarnas identitet, vilket är en bekräftelse av vad Rennstam (2017) beskriver som ett sätt att få anställda att anamma företagskulturen. Detta bevisas genom att flera respondenter uttrycker att företagskulturen har blivit en del av medarbetarnas personlighet. Samtidigt som vi kan se

denna sidan av hur ledningen lyckas få medarbetarna att ta till sig företagskulturen kan vi även se den skeptiska sidan av kulturkonstruktion. Det går inte att undgå att ledningen trycker mycket på företagskulturen och som Alvesson, Blom & Jansson, (2021) menar kan detta ibland vara ett hopplöst fall. Samtidigt som vi ser att företagskulturen, som tidigare nämnt, har tagit fäste till följd av att medarbetarna upprätthåller normer, kan vi bevittna att skämten som medarbetarna gör handlar om just företagets värdeord. Alvesson, Blom & Jansson (2021) är skeptiska mot ledningars arbete med värdegrunden då det mer handlar om ett sätt att upprätthålla en image som egentligen inte speglar företagen. När medarbetarna på VicureTech då skämtar om företagets värdeord kan det ge indikationer på att ledningens arbete med värdeorden inte lönat sig då de delvis verkar har tappat sin substans och inte är något som medarbetarna tar på allvar.

5.3 Skämt åsido

Som tidigare nämnt i diskussionsavsnittet 5.1.1, ovanför vattenytan, går det att bekräfta att medarbetarna, genom verbalt beteende i form av språk, bidrar till att visa företagets synliga och formella kultur. Martin (2002), betonar att den humor och jargong som råder på företaget också är uttryck för språkbruket på företaget. I och med att respondenterna berättade hur medarbetarna på VicureTech skämtade om värdeord kan vi uppmärksamma ett typ av motstånd bland medarbetarna. Detta med stöd av Fleming (2005) som menar att skämksamhet och förlöjligande kan ses som ett osynligt motstånd. Respondenterna ger därmed indikationer på denna typ av osynligt motstånd när de skämtar och förlöjligar värdeorden. Collison, (2002) och Fleming, (2005) menar att denna typ av osynligt motstånd uttrycks för att kamouflera sin avsikt där förlöjligande och skämt kan vara ett sätt för anställda att osynligt ifrågasätta ledningens handlingar och motiv. Med detta i åtanke går det att spekulera kring att det kan finnas något som de anställda motsätter sig. Med referens till våra empiriska fynd kom vi fram till att medarbetarna är lite skeptiska och ifrågasättande till delar av kulturen. Bland annat har de reflekterat över att det faktiskt är mycket påtryckningar på företagskulturen på diverse tillställningar samt att det upplevs som överväldigande att alltid göra allting tillsammans hela tiden. Att skämta om värdeorden skulle å andra sidan också kunna vara ett tecken på tillit. Genom att skämta och försöka lätta på stämningen kan man visa på en gemenskap där medarbetare faktiskt vågar uttrycka sig så. Dock, med tanke på att de inte bara skämtar utan att de faktiskt visar på ifrågasättande om det finns någon baktanke

med ledningens påtryckningar av företagskulturen kan det helt enkelt vara så att medarbetarna tvivlar på ledningens motiv och att detta egentligen handlar om ett osynligt motstånd.

I studier som gjorts av Contu (2008) och Mygind du Plessis (2018) betonas hur anställda gör en medveten handling, som ingen vet om, som blir uttryck för deras osynliga motstånd. I förhållande till det kan vi se att medarbetarna på VicureTech också gör ett osynligt motstånd, däremot är det omedvetet. Vår empiri pekar på att respondenterna inte explicit berättade att de gör motstånd, därmed kan det tolkas som omedvetet motstånd. I intervjuerna lade respondenterna mycket vid att prata om hur mycket de tyckte om företagskulturen och vad den betydde för dem. Samtidigt kan vi se citat som tydde på annat. Respondenterna berättade hur de med sina kollegor brukar skämta om VicureTechs värdeord och att det kan finnas en baktanke med ledningens motiv. Utöver det berättade de att det upplevs som överväldigande att alltid göra allt tillsammans samt att en respondent poängterade att företagskulturen är speciell och inte går att förstå om man inte är med och upplever den. Sammanställt pratade de omedvetet om saker som enligt litteraturen visar på en nyans av osynligt och omedvetet motstånd.

5.4 Motstånd utan avstånd

Den dominerande litteraturen kring motstånd menar att medarbetare gör explicita eller passiva handlingar eller har beteenden som kan uttryckas genom att man tar avstånd genom att vara oengagerad, göra en vägran eller göra motsättning (Bareil, 2013; Sveningsson & Sörgärde, 2020). I förhållande till detta kan vi uppfatta VicureTechs medarbetares motstånd som att de inte gör någon aktiv och uppenbar handling, utan att de gör ett osynligt och omedvetet motstånd där de inte heller tar avstånd. För att förtydliga vårt teoretiska bidrag till osynligt motstånd jämför vi med Contus (2008) och Mygind du Plessis (2018) studier om ett osynligt och medvetet motstånd där de utvecklade konceptet koffeinfritt motstånd. I dessa studier menar författarna att de gör motstånd då de aktivt gör en handling (servera koffeinfritt kaffe vid önskan om vanligt) som egentligen går emot företagets policy att servera det kunden ber om. Till följd av att baristorna ger kunden koffeinfritt kaffe klassificeras det som en handling där de tar ett osynligt avstånd till policys och inte gör vad som förväntas av dem. När vi då sätter detta i relation till vår studie kan vi, som argumenterat för se att medarbetarna gör en nyans av motstånd men att medarbetarna inte tar ett aktivt avstånd. Detta då vi kan se

hur respondenterna reproducerar företagskultur i allra högsta grad. Vi har även uppmärksammat hur respondenter till och med efterfrågar mer påtryckningar av företagskulturen. Somliga menar också på att företagskulturen är anledningen till just varför de arbetar på VicureTech. När medarbetarna driver om värdeorden ger de uppmärksamhet till värdeorden genom att nämna och ständigt påminna varandra om dem. Medarbetarnas skämtsamhet och förlöjligande av värdeorden ger ytterligare underlag för hur respondenterna reproducerar företagskulturen när de gör motstånd och därmed inte tar avstånd. Sammanfattningsvis kan vi tydligt se att, samtidigt som de reproducerar företagskulturen dagligen, förekommer en parallell där de är kritiska mot att ledningen trycker mycket på värdeorden vilket ger indikationer på att de underminerar det som ledningen förespråkar.

6. Slutsats

I följande avsnitt redogörs slutsatserna av studien, samt vilka teoretiska och praktiska implikationer som uppstod längs vägen. Avsnittet avslutas med förslag på vidare forskning.

6.1 En nyans av osynligt motstånd

Studien vi genomförde grundade sig i att undersöka om en stark företagskultur verkligen var så bra som påstods. Detta motiverade oss till att studera företaget VicureTech, och hur deras medarbetare upplever den starka företagskulturen som företaget förespråkar. Syftet med vår studie har därför varit att bidra med en ökad förståelse kring hur stark företagskultur reproduceras. Därtill har vi tittat på hur ledningen sprider kulturen samt hur arbetstagarna ställer sig till kulturen. Med stöd från analysen och diskussionen har vi kunnat påvisa ett antal intressanta slutsatser. Vidare kommer vi med hjälp av isbergsmodellen, kulturkonstruktion samt koffeinfritt motstånd kunna bidra till debatten genom att nyansera begreppet osynligt motstånd.

Genom att analytiskt bearbeta det empiriska materialet med teorierna som behandlar isbergsmodellen, kulturkonstruktion samt koffeinfritt motstånd kunde vi tydliggöra två centrala aspekter i reproduceringen av företagskulturen. Den första aspekten är att medarbetarna blir tilldelade ett kulturpaket av ledningen som innehåller normer och värderingar som de anställda anammar och reproducera vidare mellan sig. Med hjälp av isbergsmodellen kunde vi argumentera för hur viktig och betydelsefull företagskulturen var för arbetstagarna hos VicureTech, samt hur de anammade och reproducera kulturen mellan varandra. Reproduceringen av företagskulturen visade sig både genom ritualer som präglades av sociala interaktioner mellan medarbetarna, och genom synliga symboler som innefattade språkbruket mellan medarbetarna.

Den andra aspekten som framgick från vårt empiriska material var att ett motstånd kunde urskiljas. Genom det teoretiska ramverket koffeinfritt motstånd, kunde vi se att motståndet medarbetarna gjorde visade sig i form av skämtsamheter och förlöjligande av värdeorden som ledningen matade dem med. Denna typ av motstånd är kamouflerad och kan därför ses som en kritisk reflektion av företagskulturen där de ifrågasätter ledningens motiv. Vi kan

ytterligare identifiera motståndet från de anställda som att de reproducerar företagskulturen mellan sig genom att de ifrågasätter, uppmärksammar och påminner varandra om värdeorden. Motståndet kan därför ses som att de gör en *nyans* av motstånd då det sker genom en omedveten handling vilket pekar på att de inte tar avstånd från företagskulturen.

6.2 Studiens praktiska och teoretiska implikationer

Studiens praktiska relevans kan hjälpa arbetstagare att skapa sig en bättre insikt om företagskultur. Vidare kan denna studie ligga till grund för att hjälpa arbetstagare genom bidragande med en förståelse kring vilka effekter en stark företagskultur kan medföra. Studien kan även vara användbar för företag som antingen har ambitioner med att skapa en stark företagskultur, eller för de företag som redan har det. Med hjälp av denna studie kan företagen bli belysta om vilka potentiella risker en stark företagskultur får på deras anställda, samt att de kan bli hjälpta i att uppmärksamma en nyans av motstånd. Med hjälp av våra slutsatser som framkommit från vår studie kompletteras den befintliga teorin med bidrag av en förståelse kring nyanser av osynligt motstånd som medarbetare gör omedvetet.

Lyfter vi detta till en högre nivå kan vi se att medarbetarna får ett paket med företagskultur av ledningen där de väljer att uppenbart reproducera delar av den, till exempel genom att upprätthålla normer som präglas av gemenskap och samhörighet. Däremot, gör de en nyans av motstånd till värdeorden och ledningens ihärdiga påtryckningar samtidigt som de mindre uppenbart reproducerar företagskulturen när de bland annat skämtar och ifrågasätter den. I ett vidare sammanhang betyder detta att ihärdiga påtryckningar inte alltid behöver vara bra samtidigt som motstånd kan visa sig omedvetet och osynligt genom subtila reaktioner.

6.3 Begränsningar och förslag på vidare forskning

Med studiens implikationer i minnet, kommer vi nu fokusera på vilka effekter studiens begränsningar har medfört. Faktorer som är viktiga att beakta är att det empiriska materialet är insamlat baserat på åtta medarbetares upplevelser, samt på företagets verksamhet i Sverige. Vidare bör det även tas i åtanke att medarbetarnas upplevelser av företagskulturen på VicureTech skulle kunna skilja sig åt baserat på avdelning, arbetslivserfarenhet samt vilken geografisk plats. Detta medför att våra slutsatser saknar överförbarhet och vidare går det inte att göra generaliseringar. Andra begränsningar som även bör tas i åtanke är att företagskultur är ett brett ämne med flera definitioner, vilket medför att olika slutsatser hade varit möjliga

att dra beroende på hur man definierar begreppet. Till sist, valde vi att endast fokusera på medarbetarnas upplevelser på grund av tidsbegränsningen som förekom vilket vidare har medfört att vi gått miste om ledningens perspektiv och upplevelser om företagskulturen.

Med studiens begränsningar och implikationer i åtanke är medarbetares upplevelser av stark företagskultur ett område för forskare att fortsätta att studera. Därav hade förslag på vidare forskningen varit att studera fenomenet “osynligt och omedvetet motstånd” för att antingen styrka eller motsäga våra slutsatser. Förutom detta, hade förslag på vidare forskning varit att spinna vidare på vårt fynd och försöka finna den bakomliggande förklaringen till *varför* medarbetare gör motstånd i ett företag som präglas av stark företagskultur. För att göra detta hade det varit att föreslå att inkludera ledningen och medarbetare för att kunna skapa en bredare bild av fältet. Slutligen, baserat på det empiriska fyndet att företagskulturen upplevs ha blivit en del av medarbetarnas personlighet, kan detta ämne även studeras utifrån ett identitetsperspektiv. Därmed är frågeställningar rörande normativ kontroll och identitetsreglering förslag på vidare forskning.

Källförteckning

Aaker, D. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, vol. 46, no. 3.

Ackroyd, S., & Thompson, P. (2022). *Organizational Misbehaviour*, upplaga 2, London: SAGE Publications

Ahrne, G. (1999). ”Organisationer och människor”, i Göran, Ahrne & Peter Hedström (red.). *Organisationer och samhälle. Analytiska perspektiv*. Studentlitteratur. Lund m

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*, Stockholm: Liber AB

Alvesson, M. (1987). Organizations, Culture, and Ideology. *International Studies of Management & Organization*, vol. 17, no. 3, *Organizational Culture and Ideology* (Fall, 1987), pp. 4-18.

Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*, upplaga 2 London: SAGE Publications.

Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*, upplaga 2, Malmö: Liber AB

Alvesson, M., Blom, M., & Jansson, A. (2021). *Värdet av värdegrunder*. Stockholm: Fri Tanke Förlag

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004). Cages in Tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge intensive firm. *Organization*, vol. 11, no. 1.

Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*, Stockholm: Liber AB

Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2019). *Organisationer, ledning och processer*. upplaga 3, Lund: Studentlitteratur AB

Alvesson, M. and Willmott, H. (1992). 'On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, vol. 17 no. 3, pp. 432– 65.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*. vol. 39, no. 5, pp. 619-644.

Apple. (n.d). Apple Park Visitor Center. Tillgänglig online:
<https://www.apple.com/retail/appleparkvisitorcenter/> [Hämtad 25 maj 2023]

Bang, H. (1988). Organisationskultur. Studentlitteratur. Lund.

Bareil, C. (2013). Two Paradigms about Resistance to Change. *Organization Development Journal*. vol. 31, no. 3, pp. 59-71.

Bareil, C., Savoie, A., & Meunier, S. (2007). Patterns of discomfort with organizational change, *Journal of Change Management*, vol.7, no. 1, pp. 13-20.

Bovey, W., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, no 8, pp. 372-382.

Brandes, B., & Lai, Y. (2022). Addressing resistance to change through a micro interpersonal lens: an investigation into the coaching process, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 35, no 3, pp. 666-681.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, upplaga 3, Liber: Stockholm

Brown, A. (1998). Organizational culture, upplaga 2, Ft Press: New Jersey

Collinson, D.L. (2002). Managing Humour. *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 3.

- Contu, A. (2008). Decaf Resistance On Misbehavior, Cynicism, and Desire in Liberal Workplaces, *Management Communication Quarterly*, vol. 21, no. 3.
- Daft, R., Murphy, J., & Willmott, H. (2020). *Organization Theory & Design: An International Perspective*. 4th edn, Andover: Cengage learning EMEA
- De Certeau, M. (1984). *The Practice of Everyday Life*. Translation: Rendall, S. Berkeley: University of California Press.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. 1982. *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley m
- Dent, E., & Goldberg, S. 1999. Challenging “resistance to change.” *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, no. 1, pp. 25–41.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quartely*. vol. 39, pp. 239-263.
- Dyer Jr, G.W. (1985). *The Cycle of Cultural Evolution in Organizations, i Gaining Control of the Corporate Culture*, Kilmann, R.H. & Saxton, M.J. & Serpa, R. (1985): San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers
- Ehrhart, M.G., Macey, W.H., & Schneider, B.,(2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, vol. 64, pp. 361–388.
- Erwin, D.G., & Garman, A.N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, no. 1, pp. 39-56.
- Fernandes dos Santos, N.I., & Aires, R.F. (2023). Individuals' attitudes about organizational change: relationship between BPM and resistance to change, *Business Process Management Journal*, 2023, vol. 29, no. 2, pp. 413-429.

Fleming, P. (2005). 'Kindergarten cop:' Paternalism and resistance in a high-commitment workplace, *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 7, pp. 1469-1489.

Fleming, P. & Spicer, A. (2003). 'Working from a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, vol. 10, no. 1, pp. 159– 81.

Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). Just be yourself!": Towards neo-normative control in organisations. *Employee Relations*, vol. 31, no.6 , pp. 569-583.

Fleming, P., & Sturdy, A. (2011). "'Being yourself' in the electronic sweatshop: New forms of normative control." *Human Relations*, vol. 64, no. 2, pp. 177-200.

Ford, J.D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story, *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 2, pp. 362-377.

Google. (n.d). Our Offices, Tillgänglig online: <https://about.google/locations/> [Hämtad 25 maj 2023]

Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, vol. 14, no. 3, pp. 188-194.

Kilmann, R.H. (1985): Five Steps for Closing Culture-Gaps, i Gaining Control of the Corporate Culture, Kilmann, R.H. & Saxton, M.J. & Serpa, R. (1985): San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers

Konecki, K. (2006). Reproduction of Organizational Culture - What Does Organizational Culture Recreate? *Problems and Perspectives in Management*, vol. 4, no 4, pp. 26-41.

Kunda, G. (1992), Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation, *Temple University Press*, Philadelphia, PA.

Lincoln, Y., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Newbury Park, CA: Sage.

Lindkvist, L., Bakka, F. J and Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori*. 6. uppl. Stockholm: Liber AB.

Linstead, S., & Ward, J. (2008). *Organizational Rituals*. I Clegg, S. & Bailey, J.R. (2008). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks: SAGE m

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mygind du Plessis, E. (2018). *Serving coffee with Žižek: On decaf, half-caf and real resistance at Starbucks*. Tillgänglig online:
https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58380485/erik_mygind_du_plessis_serving_coffee_with_zizek_publishersversion.pdf [Hämtad 29 april 2023]

Maseko, T. (2017). *Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation*. Tillgänglig online:
https://www.researchgate.net/profile/Thokozani-Maseko/publication/343152582_Arabian_Journal_of_Business_and_Management_Review/links/5f195d1d92851cd5fa3ef03a/Arabian-Journal-of-Business-and-Management-Review.pdf [Hämtad 5 maj 2023]

Ortiz, C. A. (2012). *The psychology of lean improvements: Why organizations must overcome resistance and change the culture*, Boca Raton: CRC Press

Patnaik, J.B. (2011). *Organizational culture: The key to effective leadership and work motivation*. *Social Science International*, vol. 27, no. 1.

Rennstam, J, (2017). *Control*. In: Scott, C. R; Lewis, L.; Barker J. R.; Keyton J.; Kuhn T., and Turner, P.K. (Eds): *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Wiley and Sons.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). *Att analysera kvalitativt material*. I Ahrne., G & Svensson P, *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber

Rodrigues, S. and Collinson, D. (1995). 'Having fun? Humour as resistance in Brazil. *Organization Studies*, vol. 16, no. 5, pp. 739– 68.

Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind*, Sage publications: Thousand Oaks

Saffold, G.S. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond Strong Culture, *The Academy of Management Review*, vol. 13, no. 4, pp. 546-558.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco.

Schein, E. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, vol. 45, no. 2pp. 109-119

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*, 3rd ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Scott, C.D. and Jaffe, D.T. (1988), Survive and thrive in times of change, *Training and Development Journal*, vol. 47, no. 4.

Siehl, C. (1985): *After the Founder: An Opportunity to Manage Culture i Organizational Culture*, Frost, P.J. & Moore, L.F. & Louis M.R. & Lundberg, C.C. & Martin, J. (1985): Beverly Hills: SAGE Publications Inc

Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organizational culture, motivation and performance. Tillgänglig genom Google Scholar:

https://scholar.google.com/scholar?btnG=Search%2BScholar&as_q=%22ANALYSIS%2BOF%2BTHE%2BRELATIONSHIP%2BTHAT%2BEXISTS%2BBETWEEN%2BORGANISATIONAL%2BCULTURE%2C%2BMOTIVATION%2BAND%2BPERFORMANCE%22&as_sauthors=Sokro&as_occt=any&as_epq=&as_oq=&as_eq=&as_publication=&as_ylo=&as_yhi=&as_sdtAAP=1&as_sdtP=1

[Hämtad 5 maj 2023]

- Stier, J. (2009). *Kulturmöten: en introduktion till interkulturella studier*, upplaga 2, Studentlitteratur: Lund
- Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2020), *Managing Change in Organizations*, SAGE: London
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, vol. 47, no. 1, 70-91.
- Thevenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Les Éditions d'Organisation: Paris
- Tobin, R. (1999). *Overcoming resistance to change*, upplaga 2, London: Kogan Page Ltd.
- Vales, E. (2007). Employees CAN make a difference! Involving employees in change at Allstate Insurance, *Organization Development Journal*, vol. 25, no. 4, pp. 27-31.
- Walter, G.A. (1985). Culture Collisions in Mergers and Acquisitions i Organizational Culture, In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 301–314). Sage Publications, Inc.
- Weaver, G. (1986). American Culture Values. Kokusai Bunka Kenshu, *Intercultural Training, Winter*, 1997, vol. 14, pp. 14-20.
- Worthington, F. (2004). Management, change and culture in the NHS: Rhetoric and reality. *Clinician in Management*, vol. 12, no. 2, pp. 55-67.
- Wästerfors, D. (2008). ”Analytiska knep”. I Sjöberg, Katarina & Wästerfors, David (red.) Uppdrag: Forskning–konsten att genomföra kvalitativa studier. Malmö: Liber AB.
- Wray-Bliss, E. (2002). ‘Abstract ethics, embodied ethics: the strange marriage of foucault and positivism in labour process theory. *Organization*, vol. 9, no. 1, pp. 5-39.

Bilagor

Intervjuguide

1. Bakgrundsfrågor

- Hur länge har du jobbat här och vilken avdelning jobbar du på?
- Varför valde du att jobba just här på VicureTech?
 - Hur upplevde du företaget innan du började?
- Om du tänker tillbaka på gången som du började? Hur var det?

2. Kulturfrågor

- Hur är företagskulturen på VicureTech? Kan du beskriva hur du upplever företagskulturen? Svårt att beskriva; jämföra med tidigare arbeten eller jämför med folk i din närhet som pratar om kulturen på sitt företag?
- Hur upplever du klimatet/stämningen/atmosfären på arbetsplatsen?
- Märker du av företagskulturen i ditt dagliga arbete?

3. Personligt om ditt arbete

- Kan du beskriva en typisk dag på VicureTech? - om du tänker en typisk dag för dig här, kan du se företagskulturen i så fall hur?
- Hur upplever du att du har fått kunskap och information om företagskulturen i ditt arbete? Är det något som ni brukar prata om?
- Brukar VicureTech eller ni ordna personalfester, kick-off, julfirande? Är det något som du brukar delta i? Hur har det varit? Utveckla ditt svar? Skulle du säga att det är något som alla deltar i?

4. Distansarbete

- Corona har ju öppnat upp för möjligheten att arbeta hybrid, hemifrån, hur ser/upplever du på det? Hur påverkar det ert arbetssätt och arbetet?