



EXAMENSARBETE
FASTIGHETER OCH BYGGANDE
BYGGPROJEKTLEDNING
AVANCERAD NIVÅ, 30 HP
STOCKHOLM, SVERIGE 2019

Att producera kulturbärare

*En undersökning av hur traineer har formats för
att sprida ett bolags företagskultur*

Linn Ekeroth och Elvira Melander

KTH

INSTITUTIONEN FÖR FASTIGHETER OCH BYGGANDE

Master of Science thesis

Title	To produce culture carrier – A study of how trainees have been formed to spread corporate culture
Authors	Linn Ekeröth & Elvira Melander
Department	Real Estate and Construction Management
Master Thesis number	TRITA-ABE-MBT-19377
Supervisor	Susanna Hedborg Bengtsson
Keywords	Corporate culture, Culture carrier, Trainee program, Leadership

Abstract

Organizational culture is a success factor for a company's economic as well as social sustainability and has a direct impact on employees' motivation and satisfaction. The culture is strengthened and disseminated by culture carriers, role models which show the way in uncertain or critical situations. Earlier studies about the ability of prominent leaders to influence the organizational culture exist, but the theory suggests that culture carriers can exist within all levels of a company, irrespective whether that employee has a leading position or not. This essay therefore intends to examine which employees that are considered to be culture carriers, what they are characterized by and how employees without leading positions may have been formed into cultural role models.

In order to obtain the necessary information, a contracting company's organizational culture and culture carrier, in this case trainees, have been investigated. A large number of shorter interviews were carried out to obtain data about which employees that are considered to be culture carriers. The characteristics of culture carriers, and how they were formed into cultural role models were then examined through a fewer in-depth interviews, with both white collars and representatives from the company's management. This, with a focus on those culture carriers who are not considered prominent leaders, which in these cases turned out to be the company's trainees. The result, together with previous research and theories, provides the basis for the study's conclusion.

The study shows that prominent leaders are often regarded as culture carriers, but that other employees at other levels also can be seen as cultural role models. Culture carriers are characterized by the ability to influence other employees' perception of the company, are proud of their work and possess qualities that the culture value. A new discovery is that culture carriers can have a negative effect on the culture, something not described in theory. Furthermore, new observations have been made regarding how a culture carrier, without leading position, can emerge. Some necessary factors have been found, as being part of a distinct group and the combination of lacking previous experience together with supervision of other clear culture carriers and / or prominent leaders. Signs showing that companies deliberately can produce culture carriers have been found.

Acknowledgement

This thesis has been conducted at the Royal Institute of Technology in Stockholm and constitutes the final part for the MSc programme in Architectural Design and Construction Management.

We would like to start by thanking our supervisor Susanna Hedborg Bengtsson, PhD student at the Department of Real Estate and Construction Management at KTH, who has been a support throughout the process. Your guidance has contributed with inspiration and also broadened our perspective. We are very grateful for your commitment and the constructive feedback you have given us.

We would also like to thank the construction company that made the study possible. Thank you for all the thoughtful conversations, the broad network you gave us and your passion for the subject. Thanks to all of you who welcomed us to the projects, that participated in the interviews and, not least, the experts who gave us deeper knowledge and inspiration early in the working process. We deeply appreciate your participation and doubtless commitment. Many thanks!

Stockholm, maj 2019

Linn Ekeroth & Elvira Melander

Examensarbete

Titel	Att producera kulturbärare – En undersökning av hur traineer har formats för att sprida ett bolags företagskultur
Författare	Linn Ekeröth & Elvira Melander
Institution	Fastigheter och Byggande
Examensarbete Masternivå	TRITA-ABE-MBT-19377
Handledare	Susanna Hedborg Bengtsson
Nyckelord	Företagskultur, Kulturbärare, Traineeprogram, Ledarskap

Sammanfattning

Företagskultur är en framgångsfaktor för ett bolags ekonomiska såväl som sociala hållbarhet, och har en direkt påverkan på medarbetarnas motivation och tillfredsställelse. Kulturen förstärks och sprids bland annat av kulturbärare, förebilder som visar vägen i osäkra eller kritiska situationer. Tidigare studier kring framstående ledares möjlighet att påverka företagskulturen finns, men teorin menar på att kulturbärarna kan finnas inom ett bolags samtliga nivåer, oavsett innehav av ledande befattning. Denna uppsats ämnar därför till att undersöka vilka som av medarbetarna uppfattas vara kulturbärare, vad som kännetecknar dessa och vad som har format traineer, som är medarbetare utan ledande befattning, till att bli kulturella förebilder.

För att erhålla nödvändig information har ett entreprenadbolags företagskultur och dess kulturbärare undersökts. Ett större antal kortare intervjuer genomfördes för att erhålla info kring vilka medarbetare som ansågs vara kulturbärare. Framkomna kulturbärares kännetecken och bakomliggande orsaker till varför/hur de har formats till kulturella förebilder undersöktes därefter genom ett färre antal djupare intervjuer, med såväl tjänstemän och representanter från bolagets ledning. Detta med fokus på de kulturbärare utan ledande befattning, vilket i dessa fall visade sig vara bolagets traineer. Resultatet ger tillsammans med tidigare forskning och teorier underlag till studiens slutsats.

Undersökningen visar att framstående ledare ofta anses vara kulturbärare, men att andra medarbetare på andra nivåer även kan anses vara kulturella förebilder. Kulturbärare kännetecknas av förmågan att påverka andra medarbetares uppfattning om bolaget, är stolt över sitt arbete och innehar egenskaper som värderas högt inom kulturen. En ny upptäckt är att kulturbärare även kan påverka kulturen negativt, något som inte beskrivs i teorin. Vidare har nya iakttagelser gjorts gällande hur en kulturbärare, utan ledande befattning, kan växa fram. Vissa faktorer har då visat sig vara nödvändiga, som exempelvis; tillhörighet i en tydlig grupp samt kombinationen mellan att sakna tidigare erfarenheter och handledning av andra tydliga kulturbärare och/eller framstående ledare. Tecken på att bolag medvetet kan producera kulturbärare hittas även.

Förord

Denna uppsats har skrivits på Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm och utgör det avslutande momentet för civilingenjörsexamen i Samhällsbyggnad, med inriktning Byggprojektledning.

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Susanna Hedborg Bengtsson, forskarstudent vid Institutionen för Fastigheter och Byggnad på KTH, som har varit ett stöd genom hela processen. Din vägledning har bidragit med inspiration och vidgat vårt perspektiv. Vi är oerhört tacksamma för ditt engagemang och den konstruktiva kritik du givit oss.

Vi vill även tacka det entreprenadbolag som möjliggjort genomförandet av studien. Tack för alla tänkvärda samtal, det breda kontaktnät vi fått ta del av samt ert brinnande intresse för ämnet. Tack till alla er som välkomnat oss till de studerade projekten, ställt upp på intervjuer och inte minst ni sakkunniga som tidigt i arbetet gav oss djupare kunskap och inspiration. Vi uppskattar verkligen ert deltagande och självklara engagemang. Stort tack!

Stockholm, maj 2019

Linn Ekeröth & Elvira Melander

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION.....	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 AVGRÄNSNING	2
1.4 DISPOSITION	2
1.4.1 <i>Introduktion</i>	3
1.4.2 <i>Litteraturstudie</i>	3
1.4.3 <i>Teoretiskt perspektiv</i>	3
1.4.4 <i>Metod</i>	3
1.4.5 <i>Empiri</i>	3
1.4.6 <i>Diskussion</i>	4
1.4.7 <i>Slutsats</i>	4
2. LITTERATURSTUDIE.....	5
2.1 FÖRETAGSKULTUR	5
2.2 FÖRETAGSKULTUR PÅVERKAR FRAMGÅNG	5
2.3 LEDARSKAP OCH FÖRETAGSKULTUR	6
2.4 FÖRETAGSKULTUR INOM BYGGBRANSCHEN.....	6
2.4.1 <i>Kunskapsöverföring inom byggbranschen</i>	6
3. TEORETISKT PERSPEKTIV	8
3.1 DEFINITION	8
3.2 KULTURENS UTTRYCK.....	8
3.2.1 <i>Värderingar</i>	9
3.2.2 <i>Symboler</i>	9
3.2.3 <i>Ritualer och ceremonier</i>	10
3.2.4 <i>Kulturbärare</i>	10
4. METOD	11
4.1 LITTERATURSTUDIE	11
4.2 TEORETISKT PERSPEKTIV.....	11
4.3 INTERVJUER	11
4.3.1 <i>Semistrukturerade intervjuer med sakkunniga</i>	12
4.3.2 <i>Strukturerade intervjuer med medarbetare</i>	12
4.3.3 <i>Semistrukturerade intervjuer för uppföljning av mönster</i>	13
4.4 EMPIRI.....	14
4.5 DISKUSSION	15
4.6 METODKRITIK.....	15
4.7 FALLBESKRIVNING	15
4.7.1 <i>Entreprenadbolagets företagskultur</i>	16
4.7.2 <i>Entreprenadbolagets traineeprogram</i>	16
5. EMPIRI	17
5.1 ENTREPRENADBOLAGETS KULTURBÄRARE	17
5.2 KULTURBÄRARES KÄNNETECKEN.....	19
5.3 TRINEER SOM KULTURBÄRARE.....	20
5.3.1 <i>Traineer som kulturbärare - en medveten satsning?</i>	21

5.3.2 För- och nackdelar med traineer som kulturbärare.....	21
5.4 PRODUCERA KULTURBÄRARE - ÄR DET MÖJLIGT?	22
6. DISKUSSION.....	24
6.1 EN KULTURBÄRARES KÄNNETECKEN	24
6.2 FÖRETAGS OLIKA KULTURBÄRARE	24
6.3 TRAINEER FORMAS TILL KULTURBÄRARE	25
7. SLUTSATS	28
7.1 FRAMTIDA STUDIER.....	29
8. REFERENSER.....	30
9. BILAGOR	33
9.1 INTERVJUFRÅGOR - STRUKTURERADE INTERVJUER MED MEDARBETARE	33
9.2 INTERVJUFRÅGOR - SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER FÖR UPPFÖLJNING AV MÖNSTER	33
9.2.1 Intervjufrågor - respondenter som svarat enligt mönster	33
9.2.2 Intervjufrågor – ledningsgruppsrepresentanter	34

Tabellförteckning

TABELL 1: KULTURENS NIVÅER OCH UTTRYCK.....	10
TABELL 2: RESPONDENTER - SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER MED SAKKUNNIGA.....	13
TABELL 3: RESPONDENTER - STRUKTURERADE INTERVJUER MED MEDARBETARE	14
TABELL 4: RESPONDENTER - SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER FÖR UPPFÖLJNING AV MÖNSTER.....	15
TABELL 5: ORGANISATIONENS KULTURBÄRARE – MEDARBETARE	18
TABELL 6: ORGANISATIONENS KULTURBÄRARE – GRUPPER	19

Figurförteckning

FIGUR 1: STUDIENS DISPOSITION.....	3
FIGUR 2: ORGANISATIONSKULTURENS BETYDELSE – TJÄNSTEMÄN	20
FIGUR 3: ORGANISATIONSKULTURENS BETYDELSE – YRKESARBETARE	20

1. Introduktion

I denna del presenteras bakgrunden till studien och syftet med arbetet beskrivs. Detta leder fram till ett klargörande av problemformuleringen och studiens frågeställningar. Introduktionen avslutas med en redogörelse för valda avgränsningar och en disposition som förtydligar uppsatsens upplägg.

1.1 Bakgrund

Alla vill ha ett arbete att trivas på, som är motiverande och stimulerande. Där det finns en gemenskap och utrymme att bidra och utvecklas, där medarbetare känner sig uppskattade. För att känna detta är det många faktorer som ska stämma, och inte minst spelar företagets värderingar in. Företagets gemensamma värderingar som speglar verksamheten, tillsammans med attityder, känslor, sätt att lösa problem och generella beteenden, brukar summeras i ordet företagskultur (Schein et al. 1990).

Ett bolags kultur har visat sig ha direkt påverkan på företagets ekonomiska (Warrick 2017) och sociala hållbarhet. En positiv företagskultur kan exempelvis höja medarbetarnas motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen (Cooke och Szurnal 2000). Kulturen kan därmed ses som en framgångsfaktor (Warrick 2017) – dels för att attrahera nya medarbetare och behålla de befintliga, men även för att nå nya höjder i effektivitet, prestation och lönsamhet (O'Reilly et al. 1991; Balthazard et al. 2006). Företagskulturen skapas av medlemmarna och formas över tid (Schein et al. 1990; Hofstede och Hofstede 2005, 282; Bolman och Deal 2003, 298), för att sedan läras ut som det korrekta sättet att agera och genomföra arbetsuppgifter på (Bolman och Deal 2003, 297). Medarbetare med egenskaper som värderas högt inom kulturen ses som förebilder (Hofstede och Hofstede 2005, 7), som andra kan beundra och ta efter (Bolman och Deal 2003, 12). Dessa kan finnas på samtliga nivåer inom ett bolag, och behöver inte ha en ledande befattning. I teorin uppges de kunna förstärka viktiga delar av kulturen (ibid, 310), och inte minst visa vägen i osäkra eller kritiska situationer (ibid, 312). Kulturbärarna är därför viktiga för såväl bolagets produktivitet som för dess kultur, inte minst vid problematiska och utmanande förhållanden.

En utav byggbranschens största utmaningar nu är branschens klimatpåverkan. Byggsektorn är en utav sektorerna med störst påverkan på miljön och stod för 21 % av Sveriges totala utsläpp av växthusgaser 2016. Utöver detta påverkar branschen även utsläpp i andra länder genom importen av byggprodukter (Boverket 2019). Nya innovationer och effektivisering av resursutnyttjande är därmed viktigt för byggbranschens utveckling, men branschens konservativa kultur uppges hindra utvecklingen (Larsson et al. 2013). För att byggbranschen ska komma vidare och utveckla arbetet med den ekologiska hållbarheten krävs därmed en förändring av kulturen, varpå en kulturell studie inom byggbranschen är av intresse.

Inom ämnet företagskultur finns flertalet teorier och genomförda studier som beskriver hur kulturen formas, hur den uttrycks och vad den har för påverkan på såväl företaget i stort som på medarbetarna. Teorier om kulturbärare och deras påverkan på företagskulturen finns även, men inga som förklarar hur kulturbärare formas har påträffats. Det finns även överlag en

avsaknad av studier om företagskultur inom byggbranschen. Då kulturbärare är en del av kulturen, och de såväl påverkar som sprider den, kan dessa utgöra verktyg för att utveckla kulturen inom de bolag de arbetar på. Vilka kulturbärarna är och deras uppkomst är därmed intressant att studera. Trots att företagskulturen skapas tillsammans av alla medlemmar (Schein et al. 1990; Hofstede och Hofstede 2005, 282; Bolman och Deal 2003, 298) är främst ledarens påverkan på kulturen undersökt i tidigare studier, varpå denna studie kommer fokusera på ett byggbolags övriga kulturbärare, och då inte minst traineerna – unga medarbetare som med nya perspektiv kan vara med i branschens utveckling.

1.2 Syfte och problemformulering

Denna studie syftar till att ge ökad förståelse för kulturbärare, deras påverkan och vad som formar medarbetare utan ledande befattning till att bli kulturella förebilder. Detta genom att undersöka, och försöka besvara, följande frågeställningar:

- Vad kännetecknar en kulturbärare?
- Vilka anses vara kulturbärare på ett företag?
- Vad formar en medarbetare, utan ledande position, till att bli kulturbärare?

Vidare kommer ett resonemang föras kring huruvida det är möjligt för ett bolag att medvetet producera kulturbärare. Genom att kvalitativt undersöka ett entreprenadbolags företagskultur och dess kulturbärare, med fokus på traineer, kommer frågeställningarna besvaras. Bredare perspektiv i ämnet kommer ges genom en presentation av tidigare studier och deras resultat.

1.3 Avgränsning

Studien avgränsas till regionen aktuell för det studerade entreprenadbolaget, vilket är Stockholm, Sverige. Vidare kommer studien omfatta endast ett bolag i byggbranschen och tre av detta bolags större projekt. När företagskultur studeras, och framför allt i olika projekt, finns det en sannolikhet att subkulturer existerar. Att identifiera och studera dessa subkulturer är inget som denna studie avser göra.

Studien fokuserar på kulturbärare men behandlar även till viss del företagskultur i sin helhet. En kultur kan vara såväl positiv som negativ, vilket presenteras i litteraturstudien. Vad som kännetecknar en positivt respektive negativ företagskultur ingår dock inte i denna studies omfattning och kommer därför inte beröras. Huruvida kulturbärarna kan användas för att sprida företagets kultur uppfattad av medarbetarna eller den kultur ledningen önskar att företaget innehar kommer inte heller behandlas i denna studie. Dock är de nämnda kulturbärarna från intervjuerna sådana som sprider den kultur som respondenterna uppfattar att företaget har. Vidare ligger fokus på trainee-rollen som kulturbärare, och inte respektive trainee som individ.

1.4 Disposition

I denna del beskrivs studiens disposition och vad som framkommer i respektive avsnitt. I enstaka fall har även underrubriker blivit beskrivna, detta med anledning av att dessa har en stor betydelse för studiens upplägg och syfte.



Figur 1: Studiens disposition

1.4.1 Introduktion

I denna del presenteras bakgrunden till studien och syftet med arbetet beskrivs. Detta leder fram till ett klagörande av problemformuleringen och studiens frågeställningar. Introduktionen avslutas med en redogörelse för valda avgränsningar och en disposition som förtydligar studiens upplägg.

1.4.2 Litteraturstudie

Detta avsnitt syftar till att presentera tidigare studier inom företagskultur samt kulturens påverkan på såväl medarbetare och resultat. Kopplingen mellan företagskultur och ledarskap samt tidigare studier och litteratur inom byggbranschen samt redogörs även.

1.4.3 Teoretiskt perspektiv

I det teoretiska perspektivet presenteras den teori som ligger till grund för studiens perspektiv. Uppsatsens diskussion analyseras det framkomna resultatet i förhållande till teorin, med fokus på kulturbärare.

1.4.4 Metod

Detta avsnitt beskriver den metod som tillämpades för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Avsnittet avslutas med ett kritiskt granskande av vald metod och därefter en beskrivning av det entreprenadbolag som agerar fallföretag i genomförd studie.

1.4.4.1 Fallbeskrivning

Detta avsnitt syftar till att ge nödvändig bakgrundsinformation om bolaget som har agerat fallföretag i studien. Beskrivningen baseras på information från bolagets hemsida och de intervjuer som hållits.

1.4.5 Empiri

I empirin presenteras resultatet från de intervjuer som har genomförts. Entreprenadbolagets kulturbärare bygger på resultat från den större mängden kortare strukturerade intervjuer, och övriga rubriker på de uppföljande semistrukturerade intervjuerna som syftade till att djupgående undersöka, bekräfta eller dementera de mönster som de kortare intervjuerna gav.

1.4.6 Diskussion

I detta avsnitt analyseras det resultat som framkommit från de genomförda intervjuerna och som presenterats i empirin. Resultatet från intervjuerna diskuteras utefter de presenterade frågeställningarna, och tillsammans med tidigare forskningsresultat förs resonemang kring huruvida det är möjligt att medvetet producera kulturbärare på ett företag.

1.4.7 Slutsats

Den slutsats som utredningen och resonemangen resulterat i presenteras i denna del, och avser att sammanfattat besvara de givna frågeställningarna. Slutsatsen avslutas med förslag till framtida studier.

2. Litteraturstudie

Detta avsnitt syftar till att presentera tidigare studier inom företagskultur samt kulturens påverkan på såväl medarbetare och resultat. Kopplingen mellan företagskultur och ledarskap samt tidigare studier och litteratur inom byggbranschen samt redogörs även.

2.1 Företagskultur

Flertalet studier har gjorts inom ämnet företagskultur, och fenomenet beskrivs på många olika sätt av olika författare och forskare. Det kan uttryckas som limmet som håller samman ett företag (Goffe och Jones 1996), och uppges även vara resultatet av medarbetarnas gemensamma värdeskapande (Gertsner 2002). Då kulturen formas av medarbetarna beror styrkan i företagskulturen bland annat på gruppens stabilitet, tiden gruppen har existerat och intensiteten i arbetet. Med tiden utvecklas gemensamma lösningar och ageranden, som leder till ökad förståelse och förutsägbarhet inom gruppen (Schein et al. 1990). Dessa lärs ut till nya medlemmar som de korrekta sätten att agera när problem uppstår, vilket gör att kulturen sprider sig vidare (Schein 1983).

2.2 Företagskultur påverkar framgång

En kulturs påverkan på företagets prestation har studerats i tidigare forskning, och har bland annat visat på att ett företag som genomsyras av en god företagskultur har en tydligare koppling till större omsättningstillväxt och högre effektivitet än ett företag som saknar detta (Warrick 2017; Xenikou och Simosi 2006; Juechter et al. 1998). Kulturen kan därmed ses som en framgångsfaktor (Warrick 2017), och ett klart samband mellan dysfunktionell kultur och bristande effektivitet och prestation har även påträffats (Balthazard et al. 2006).

Företag som är anpassningsbara, värderingsstyrda och som i kulturen har ett sätt att utmana sina medarbetare har visat sig vara mer proaktiva och kan därigenom effektivisera arbetsätten och sänka kostnaderna (Zeng et al. 2010). Ett företag med en kultur som influeras av anpassningsbarhet har även en större chans att överleva i det långa loppet (Costanza et al. 2016), samtidigt som en sådan kultur kan ha en negativ påverkan på företagets kortsiktiga finansiella prestation (Xenikou och Simosi 2006). Xenikou och Simosi (2006) hävdar dock denna typ av kultur kan vara finansiellt lönsam på lång sikt.

Vidare har det visat sig att olika företagskulturer påverkar medarbetarna på olika sätt; en positiv företagskultur kan ge medarbetare motivation och tillfredsställelse (Cooke och Szurnal 2000), medan en negativ kultur kan leda till både osäkerhet och stress på jobbet (van der Velde och Class 1995). Medarbetare som passar väl in i företagets kultur är i högre utsträckning mer engagerade, och det finns studier som även visar starka samband mellan medarbetares uppfattning av den rådande kulturen och bolags personalomsättning (O'Reilly et al. 1991). Företag som vill förstärka medarbetarnas uppfattning av kulturen på ett effektivt sätt har visat sig göra det genom metoder som är relaterade till olika belöningsystem eller genom utbildning (Ortega-Parra och Sastre-Castillo 2013).

2.3 Ledarskap och företagskultur

Ledares uppfattningar och sätt att leda hävdas vara en faktor som påverkar hur kulturen är utformad, tillsammans med bland annat företagets livslängd, det geografiska område företaget verkar inom samt företagets handelsområde (Gorman 1989). Trots att flera teorier bygger på att gruppledarna tillsammans formar kulturen (bl.a. Gertsner 2002; Schein et al. 1990), har de flesta studier i ämnet gjorts med fokus på just olika ledare inom ett företag. En verkställande direktörs karaktär har exempelvis visats sig ha en inverkan på kulturen (Berson et al. 2008), och likaså påverkar ledningen företagets rådande kultur. Detta görs på flertalet sätt, i varierande situationer. Genom att värdesätta beteenden och formulera värderingar uppmanas medarbetarna arbeta på ett visst sätt. Likväl har ledningen en inverkan genom att föregå med exempel vid agerande, inte minst under krissituationer. Genom att välja företagets inriktning och fokusområden tydliggör även ledningen vad som är av störst vikt och hur arbetet bör läggas upp. Vilka medarbetarinsatser som belönas visar tydligt den väg en ledare vill att medarbetare ska gå. Detta ger medarbetarna en förståelse för vad både deras chef, och företaget i stort, förväntar sig av dem (Avolio et al. 1991). Vidare kan ledare även påverka kulturens utveckling, inte minst genom att rekrytera medarbetare med vissa egenskaper, erfarenheter eller värderingar (Schein 2004).

2.4 Företagskultur inom byggbranschen

Det finns en stor mängd studier på företagskultur, vad som formar kulturen, hur kulturen påverkar bolaget och hur bolaget kan förändra kulturen. Detta har även, om än i begränsad omfattning, utretts i byggbranschen; Matinaro och Liu (2017) har studerat chefers möjlighet att genom kulturstyrning verka för nya innovationer; Giritli et al. (2013) har genomfört en studie av olika ledarstilar och hittat koppling till företagskulturen och Wiewiora et al. (2013) har studerat företagskultur i Australien och hittat samband mellan denna och kunskapsöverföring. Vidare har en studie genomförd i Indien och USA visat att företagskulturen hos byggentreprenörer är sammankopplad med förseningarna som inträffar (Arditi et al. 2017) vilket innebär att företagskulturen är av stor vikt för ett entreprenadbolag.

2.4.1 Kunskapsöverföring inom byggbranschen

Det finns flera sätt att arbeta med både kulturspridning och kunskapsöverföring inom företag, vilket exempelvis kan ske genom lärlings- och/eller traineeprogram. En handledare agerar både lärare och ledare, med syfte att föra över kunskap om yrket som inte kan uttryckas i varken tal eller skrift, som istället måste demonstreras (King 2006). Utbytet mellan den erfarna lärlingen/traineeen och den erfarna handledaren kan ske åt båda håll; där lärlingen/traineeen förväntas bidra med idéer och perspektiv som inte tidigare setts för att främja utveckling, medan handledaren ska föra vidare sin kunskap samt de värderingar och arbetssätt som finns (Bolman och Deal 2003, 318). Överföringen av kunskaper som inte på ett tillfredsställande sätt kan uttryckas i skrift är viktigt, och utan den skulle hjulet behöva uppfinnas på nytt varje gång. För att lärlingen/traineeen ska kunna ta tillvara på kunskapen på bästa sätt är närhet till handledaren en viktig faktor (King 2006). Enligt Bolman och Deal (2003, 318) ska lärlingen/traineeen dock inte anpassa sig helt till den rådande struktur och tradition som existerar, då det skulle resultera

i ett företag som stagnerar. Balansen mellan anpassning och upplärning är därför viktig, då företag riskerar att hamna i oordning och kaos om handledarna inte lyckas lära upp lärlingen/traineen på rätt sätt (ibid, 318).

3. Teoretiskt perspektiv

I det teoretiska perspektivet presenteras den teori som ligger till grund för studiens perspektiv. I uppsatsens diskussion analyseras det framkomna resultatet i förhållande till teorin, med fokus på kulturbärare.

3.1 Definition

Schein, Hofstede och Hofstede samt Deal och Bolman är alla eniga om att kultur är något som gruppmedlemmarna tillsammans formar över tid, och som lärs ut till nya medlemmar (Schein et al. 1990; Hofstede och Hofstede 2005, 282; Bolman och Deal 2003, 298). Genom att lösa problem som uppstår, både inom gruppen och utanför dess ramar, skapar gruppen mönster av åsikter, värderingar, praxis och artefakter som hjälper medlemmarna att förstå företaget hur de ska genomföra sina uppgifter (Bolman och Deal 2003, 297). Kultur blir därmed både en produkt och en process; som produkt visar och utbildar den de lärdomar som medlemmarna tidigare har bidragit med; som process är den under ständig förnyelse och påverkas varje gång nya medlemmar tillkommer - medlemmar som på sikt kommer lära den vidare (ibid, 298).

Teorierna delar även upp företagskulturen i olika nivåer; där Schein beskriver nivåerna som (1) observerbara artefakter, (2) värderingar och (3) grundläggande antaganden (Schein et al. 1990); Bolman och Deal beskriver symboler bestående av (1) myter, visioner och värderingar, (2) hjältar och hjältinnor, (3) sagor och historier, (4) ritualer, (5) ceremonier samt (6) metaforer, humor och lek (Bolman och Deal 2003, 306); och Hofstede och Hofstede i (1) värderingar, (2) ritualer, (3) hjältar och (4) symboler (Hofstede och Hofstede 2005, 7-8). Forskarna benämner kulturens nivåer och uttryck olika, men innehållet är i hög grad överensstämmande. Bland annat behandlar de företagsmedlemmarnas gemensamma värderingar, sätt att kommunicera, stämningen i rummet, klädkoder, historier och myter. Denna studie använder sig utav denna definition av företagskultur, dock förenklad när den förklarades under de genomförda intervjuerna.

3.2 Kulturens uttryck

Företagskulturens nivåer uttrycks olika av Schein, Bolman och Deal samt Hofstede och Hofstede, men samtliga gör skillnad på värderingar och övriga nivåer. Schein et al:s djupaste nivå (1990) är grundläggande antaganden, följt av värderingar och därefter observerbara artefakter. Bolman och Deal (2003, 297) gör inte en lika tydlig skillnad mellan värderingar och övriga kulturella beståndsdelar. De beskriver dock kultur som det kitt som håller samman företaget och som samlar människor kring en gemensam uppsättning värderingar och övertygelser. På detta vis framhåller de värderingar som en del av kärnan i kulturen. Hofstede och Hofstede (2005, 7) delar tydligt in nivåerna, där värderingar uppges vara en del och resterande delar samlas i benämningen praxis.

Grundläggande antaganden, som enligt Schein är den djupaste och mest fundamentala nivån i kulturen och är de underliggande orsakerna till varför en grupp uppfattar, tänker och känner som de gör, ofta med avseende på överlevnad, problem och relationer (Schein 2015).

Enligt Schein	Enligt Bolman & Deal	Enligt Hofstede & Hofstede
Värderingar och grundläggande antaganden	Värderingar	Värderingar
Observerbara artefakter (förutom ritualer)	Myter, visioner, sagor, historier, metaforer, humor, lek	Symboler
	Hjältar och hjältinnor	Hjältar
Observerbara artefakter (enbart ritualer)	Ritualer och ceremonier	Ritualer

Tabell 1: Kulturens nivåer och uttryck enligt Schein, Bolman och Deal samt Hofstede och Hofstedes teorier (Schein et al. 1990; Bolman och Deal 2003, 306; Hofstede och Hofstede 2005, 6-9)

3.2.1 Värderingar

Kulturens kärna består av företagets värderingar - det som definierar vad företaget står för och skiljer ett företag från ett annat (Bolman och Deal 2003, 307). Värderingarna beskriver hur vissa saker eller företeelser värderas i förhållande till andra, så som balansen mellan risktagande och säkerhet, irrationellt/rationellt, onaturligt/naturligt etcetera (Hofstede och Hofstede 2005, 8). Vilka egenskaper som efterfrågas av medlemmarna påverkas även av företagets värderingar (Bolman och Deal 2003, 307).

Värderingarna formas ofta av företagets grundare samt framstående ledare, och sprids genom praxis ut till företagets övriga medlemmar (Hofstede och Hofstede 2005, 286; Schein et al. 1990). Det är även värderingarna som ger en mening till praxis (Hofstede och Hofstede 2005, 285), och som får medlemmarna att känna sig unika och utvalda (Bolman och Deal 2003, 307).

3.2.2 Symboler

Symboler är den del av praxis som syns, hörs samt känns av och kan endast uppfattas av dem som delar kulturen (Hofstede och Hofstede 2005). Detta benämns olika av olika forskare, exempelvis som artefakter av Schein et al. (1990), och som just symboler av Hofstede och Hofstede (2005, 7). Språkbruk, jargong, klädkod, stämning och statussymboler har betydelse för företagskulturen (ibid, 7), och just metaforer och humor kan förklara och förenkla situationer, vilket underlättar hanteringen av tunga och komplexa frågor. Metaforer och humor bidrar även till ökat socialiserande (Bolman och Deal 2003, 325). Myter som berättas hjälper ofta till att förankra värderingarna (ibid, 307), medan historierna som hörs ofta används till att sprida traditioner, utbilda medlemmar, marknadsföra och socialisera (ibid, 314). De berättar även om förebilders prestationer (ibid, 315). Visioner målar upp framtiden, och är ofta sammankopplad med både myterna och värderingarna (ibid, 308).

3.2.3 Ritualer och ceremonier

Ritualer och ceremonier är egentligen inte direkt nödvändiga för att företaget ska uppnå målen, men är en viktig bidragande faktor till socialiseringen och stämningen (Bolman och Deal 2003, 322). Hofstede och Hofstede (2005, 8) separerar inte ritualer och ceremonier, medan Bolman och Deal (2003, 322) menar på att ritualer är vardagliga företeelser och ceremonier är mer storslagna. Ritualerna kan exempelvis vara möten, raster och morgonkaffet, som ger struktur och mening med vardagen. Exempel på ceremonier kan vara större fester eller tillfällen då företagsmedlemmar gratuleras, vilket inte enbart bidrar med ökad socialisering, utan även ökad stabilitet, skapar trygghet och förmedlar företagets budskap och kultur (ibid, 322).

3.2.4 Kulturbärare

Hjältar är personer vars karaktäristiska egenskaper värderas högt i kulturen, vilket gör att de blir kulturella förebilder för övriga företagsmedlemmar (Hofstede och Hofstede 2005, 7). De utgör föredömen som människor kan beundra och ta efter (Bolman och Deal 2003, 12). Hjältarna kan vara döda eller levande, antingen verkliga eller påhittade, så länge de föregår med gott exempel, med beteenden och egenskaper som kulturen förespråkar (ibid). De kan även förekomma inom ett företags samtliga nivåer, och kan genom ord och handling visa på, och därmed förstärka, viktiga delar inom kulturen (Bolman och Deal 2003, 310). Inte minst ses de som förebilder i osäkra eller kritiska situationer (ibid, 312).

Hjältar och/eller hjältinnor är det begrepp som i störst utsträckning återkommer inom teorin, men kulturbärare används mer frekvent av gemene man, inte minst inom det bolag som agerar fallföretag i denna studie, varpå det ligger närmre tillhands. Kulturbärare är ett begrepp som i ordboken definieras som: person, folk och/eller samhällsgrupp och dylikt som (på ett framgångsrikt sätt) verkar i (den andliga) kulturens tjänst (Svenska Akademiens Ordbok u.å.). Vidare ger termen tyngd i det som såväl Hofstede och Hofstede (2005, 286) och Bolman och Deal (2003, 310) - att de kulturella förebilderna inte behöver vara grundare eller framstående ledare, utan kan hittas inom samtliga nivåer inom ett företag.

4. Metod

Detta avsnitt beskriver den metod som tillämpades för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Avsnittet avslutas med ett kritiskt granskande av vald metod och därefter en beskrivning av det entreprenadbolag som agerar fallföretag i genomförd studie.

Olika tillvägagångssätt för att finna den bäst lämpade metoden för studien har undersökts. Då studien syftar till att *undersöka* och *ge ökad förståelse* för hur medarbetare ser på bolagets företagskultur och dess kulturbärare användes en kvalitativ metod (Saunders et al. 2009, 164). Studien var en kombination av en utforskande samt förklarande studie då den syftade att ta reda på, *utforska*, vad som kännetecknar en kulturbärare inom ett företag samt att generera ett samband mellan, *förklara*, hur kulturbärare formas och hur ett företag kan producera dem (ibid, 174–176).

4.1 Litteraturstudie

För att förstå ämnet och få insikt i tidigare forskning genomfördes en omfattande litteraturstudie som legat till grund för både arbetets frågeställning och vald metod. Genom sökningar på olika databaser så som Google Scholar, ScienceDirect och Primo med sökorden ”organizational culture”, ”corporate culture”, ”leadership”, ”employee”, ”construction industry” och ”knowledge transfer” samlades resultat från tidigare forskning in, och dess relevans utvärderades. Genom att utgå från väl citerade artiklar och forskare, deras referenser och senare studier som refererar till dessa har användbara studier sorterats fram. Sökorden har även kombinerats på olika sätt för att minska antalet träffar och på så sätt erhålla de med högst relevans. Betydelsefulla studier och dess resultat presenteras i litteraturstudien och ger en introduktion i ämnet företagskultur, varför den är viktig för ett företag och kopplingen mellan företagskultur och ledarskap. Den redogör även för tidigare studier inom byggbranschen och företagskultur, samt hur kunskap och kultur kan överföras mellan handledare och lärling i olika typer av utbildningsprogram.

4.2 Teoretiskt perspektiv

Teorier kring företagskulturens definition samt uttryck samlats in och presenteras i detta avsnitt. Dessa teorier är framställda av Schein, Hofstede och Hofstede samt Bolman and Deal, alla med en stor kunskap inom det studerade ämnet. Teorierna har samlats in genom sökningar på olika databaser, liksom litteraturstudien, men även från olika böcker. Teoriernas beskrivningar är till stor del överensstämmande till såväl definition och uttryck, men olika begrepp används och vissa skillnader påträffas, vilket redogörs i avsnittet. I denna studie låg fokus på avsnitt 3.2.4 Kulturbärare, som i denna studie syftar till levande medlemmar verksamma inom företaget, som föregår med gott exempel och betar sig enligt det sätt som kulturen förespråkar.

4.3 Intervjuer

Genomförda intervjuer utfördes i tre steg. Det första steget bestod av semistrukturerade intervjuer med sakkunniga för att få en djupare inblick i ämnet. Utifrån resultatet från intervjuerna med sakkunniga konstruerades det andra steget, bestående av flertalet

strukturerade intervjuer på fallföretaget, med syfte att få kännedom om medarbetarnas syn på företagets kultur och kulturbärare. Resultatet låg sedan till grund för intervjuernas tredje steg som omfattades av semistrukturerade intervjuer med medarbetare för att dels dementera eller bekräfta de mönster som de strukturerade intervjuerna påvisat, och dels djupare analysera studiens frågeställning.

De två olika typerna av intervjuer, strukturerade och semistrukturerade, kompletterade varandra för att tillsammans utforska studiens frågeställning. Strukturerade intervjuer är fördelaktiga när en stor mängd data ska samlas in och mönster ska urskiljas, medan semistrukturerade intervjuer är gynnsamma för att djupare utforska infallsvinklar, bakgrunden till vissa beslut och för att kunna be respondenten utveckla sina svar (Saunders et al. 2009). Deltagandet var frivilligt och samtliga intervjuer genomfördes en och en. Respondenterna meddelades om att de skulle hållas anonyma i såväl rapport som i information som lämnas till entreprenadbolaget. Av hänsyn till respondenternas integritet samt på grund av GDPR meddelades respondenterna att om namnen sparades, vilket de endast gjordes från intervjuerna med sakkunniga samt de uppföljande intervjuerna, så var anledningen endast den att författarna då skulle kunna dra kopplingar och diskutera lättare med varandra om det resultat som framkom under intervjuerna. Namnen raderas sedan.

En stor andel av medarbetarnas åsikter och olika perspektiv kunde erhållas då intervjuerna genomfördes på tre olika projekt, med respondenter som innehar olika tjänster inom bolaget.

4.3.1 Semistrukturerade intervjuer med sakkunniga

De två sakkunniga som intervjuades är båda bekanta med bolaget och arbetar på olika sätt med bolagets kultur. Intervjuerna var semistrukturerade med förbestämda frågor som respondenterna fick tala fritt runt och syftade till att få en ökad förståelse för ämnet, vad som är intressant med det samt om det åligger någon problematik med att studera ämnet. De förberedda frågorna var samma för de båda respondenterna, men beroende på vilka svar som erhöles ställdes olika följdfrågor. Intervjuerna har varit en vägledning i arbetsprocessen och legat till grund för studiens synvinkel, frågeställning och vald metod.

Befattning	Datum	Längd
Sakkunnig A	2019-02-26	40 min
Sakkunnig B	2019-04-04	58 min

Tabell 2: Respondenter - Semistrukturerade intervjuer med sakkunniga

4.3.2 Strukturerade intervjuer med medarbetare

Respondenterna från de kortfattade intervjuerna arbetar på något utav entreprenadbolagets större projekt som har egna tjänstemän och yrkesarbetare verksamma på plats. Båda yrkeskategorierna har intervjuats för att få en bredare och mer rättvisande bild av bolagets företagskultur. Intervjuerna syftade till att samla information, och urskilja mönster, kring hur medarbetarna upplever kulturen i deras projekt och i företaget i stort, samt för att urskilja vilka på bolaget som, av medarbetarna, anses sprida företagskulturen. De 10 första strukturerade

intervjuerna som genomfördes utgjorde ett test av frågeformuleringen. Intervjufrågorna tolkades olika av dessa respondenter och uppdaterades därför inför genomförandet av resterande intervjuer. Svaren från de första intervjuerna ingår följaktligen inte i resultat eller analys, och redovisas därför ej i tabeller i denna uppsats.

Resterande kortfattade intervjuer genomfördes med yrkesarbetare och tjänstemän verksamma i tre av bolagets andra större projekt, där samtliga fick svara på samma frågor, ställda i samma ordning. Intervjuerna var 5–20 min vardera, där tiden varierade beroende på respektive respondents intresse för ämnet. Samma frågor besvarades dock oberoende av intervjutiden och intervjuerna analyserades för att hitta mönster. Detta medförde att en längre intervjutid inte innebar större påverkan på resultatet. Sammanlagt intervjuades 58 anställda, varav 38 var tjänstemän och 20 yrkesarbetare. Antalet intervjuer per projekt och yrkesgrupp berodde på organisationens storlek i respektive projekt, där samtliga på plats vid intervjutillfället frågades. Information angående de strukturerade intervjuerna redovisas i tabell 3. Resultatet från intervjuerna låg till grund för beskrivningen av företagskulturen som ingår under 4.7.1 Entreprenadbolagets företagskultur, samt den första delen av det empiriska resultatet, 5.1 Entreprenadbolagets kulturbärare. Vidare utgjorde resultatet från de strukturerade intervjuerna även underlag för valet av studiens inriktning, med traineeprogrammet och traineer som kulturbärare i fokus. Denna inriktning valdes då traineerna stod ut i förhållande till övriga nämnda kulturbärare, där majoriteten hade lång erfarenhet, tydlig ledarposition och/eller hade arbetat på bolaget under en större del av bolagets existens.

Befattning	Antal	Projekt
Tjänstemän	19 st	Projekt A
Yrkesarbetare	7 st	Projekt A
Tjänstemän	8 st	Projekt B
Yrkesarbetare	8 st	Projekt B
Tjänstemän	11 st	Projekt C
Yrkesarbetare	5 st	Projekt C

Tabell 3: Respondenter - Strukturerade intervjuer med medarbetare

4.3.3 Semistrukturerade intervjuer för uppföljning av mönster

De uppföljande intervjuerna hade för avsikt att generera ökad förståelse för varför just traineer anses vara kulturbärare, samt bakomliggande orsaker till varför mönstret har uppkommit. Tre av de respondenter som intervjuades för uppföljning av det funna mönstret hade även ställt upp under de kortare strukturerade intervjuerna. De hade då svarat enligt det mönster som utgjorde underlag för studiens valda inriktning - att traineerna är kulturbärare. Resterande tre respondenter tillhörde bolagets ledningsgrupp och intervjuades för att tillföra ytterligare en

infallsvinkel på det mönster som synliggjordes under de kortare intervjuerna. Detta för att med ökad förståelse kunna tolka och analysera det resultat som framkommit, och för att vidare kunna analysera bakomliggande orsaker och eventuella strategier kring dessa. Inga traineer valdes att intervjuas. Det med anledning att studiens syfte ej var att utforska traineernas uppfattning om deras egna kulturbärande, utan istället fokusera på vilka medarbetare ser som kulturbärare och bakomliggande orsaker till denna åsikt.

Intervjuerna förbereddes men utrymme lämnades för öppnare samtal kring ämnet och följdfrågor ställdes för ökad fördjupning. Dessa semistrukturerade intervjuer hade en effektiv längd på 20–55 minuter, exklusive inledande beskrivning av studien och frågor om respondentens tjänst och projektet den var verksam inom. En orsak till intervjuernas varierande längd var att vissa av respondenterna hade intervjuats under genomförandet av de kortare strukturerade intervjuerna och andra inte. I tabell 4 redovisas information om de genomförda semistrukturerade intervjuerna.

Referens	Datum	Längd
Ledningsgruppsrepresentant A	2019-04-15	36 min
Ledningsgruppsrepresentant B	2019-04-18	54 min
Ledningsgruppsrepresentant C	2019-04-24	35 min
Tjänsteman A	2019-04-15	38 min
Tjänsteman B	2019-04-17	22 min
Tjänsteman C	2019-04-18	26 min

Tabell 4: Respondenter - Semistrukturerade intervjuer för uppföljning av mönster

4.4 Empiri

Det material som de många strukturerade intervjuerna gav sammanfattades i en tabell. I denna kunde mönster angående vilka medarbetarna ser som kulturbärare utläsas och därefter valdes denna studies antagna syfte samt frågeställningar. Även beskrivningarna av företagskulturen avlästes från denna tabell, men detta redovisas endast i 4.7.1 Entreprenadbolagets företagskultur. Svaren respondenterna gav i de uppföljningsintervjuer som genomfördes sammanfogades till ett dokument för respektive fråga, där det med lätthet både kunde utläsas mönster och vilken respondent som gav vilket svar. Detta låg till grund för det material som presenteras i empirin. Resultatet granskades genom att söka efter ord och gemensamma uppfattningar nämnda under intervjuerna, men även respondenternas meningsskiljaktigheter och eventuella bakomliggande orsaker till dessa.

4.5 Diskussion

Med utgångspunkt i empirin analyserades frågeställningarna mot den tidigare forskning och teori som presenterats i uppsatsens teoretiska perspektiv. I diskussionen framkom likheter med tidigare forskning, men även skillnader mellan forskningen och respondenternas svar. Författarnas egna underliggande åsikter och värderingar har i största möjliga mån utlämnats genom ett kontinuerligt kritiskt granskande av resultatet. Detta har även analyserats mot tidigare forskning, både vad gäller likheter och olikheter. Den subjektivitet som erhålls i en kvalitativ undersökning är dock nödvändig för att empirin ska kunna tolkas.

4.6 Metodkritik

Studiens teoriavsnitt baserades på publicerade vetenskapliga artiklar och väl citerade teorier inom ämnet. Företagskultur är ett begrepp som studerats i stor omfattning, vilket försvårade arbetet med att sälla ut artiklar med hög relevans för denna specifika studie. Ämnet studerades främst under sent 80-tal samt under 90-talet, varpå flertalet källor är gamla. De äldre källorna citerades dock även i nyare forskning, och utgjorde i denna studie därav till störst del en grund för beskrivningen av ämnet i stort. Nyare relevanta artiklar användes till branschspecifika fakta och teori kring just kulturbärare i den utsträckning det var möjligt.

Vald metod, med ett entreprenadföretag som studiesubjekt, medförde ett bredare kontaktnät och goda intervjumöjligheter med sakkunniga. Kvalitativa undersökningar kan dock alltid riskera att bli subjektiva (Diefenbach 2009), vilket innebar en ökad risk för partiskhet. Dock är subjektiviteten i en viss mån essentiell för en kvalitativ undersökning och dess tolkning av empirin. Kvalitativa undersökningar kan även riskera att i större omfattning influeras av ideologier och allmänna antaganden (ibid). Dessa risker minskades då resultatet kritiskt granskades, generaliseringar undveks och resultatet även jämfördes med tidigare studier och presenterade teorier.

Då byggbranschen är projektbaserad, med en starkt ojämn könsfördelning, kan detta innebära att resultatet hade varit ett helt annat om annan bransch hade valts. Företagskultur kan även ha kopplingar till nation och geografiskt område, vilket hade kunnat resultera i att ett annat utfall hade visat sig om studien gjorts med annan geografisk avgränsning. Även om de aktuella avgränsningarna medför vissa begränsningar, kan resultatet från denna studie generaliseras och appliceras på andra fall där förutsättningarna är liknande dessa (Saunders 2016, 204).

4.7 Fallbeskrivning

Detta avsnitt syftar till att ge nödvändig bakgrundsinformation om bolaget som har agerat fallföretag i studien. Beskrivningen baseras på information från bolagets hemsida och de intervjuer som hållits.

Entreprenadbolaget är enbart verksamt i Stockholmsområdet och grundades för 10 år sedan. Det har drygt 200 medarbetare, där tjänstemännen till antalet är ungefär dubbelt så många som bolagets yrkesarbetare. Företaget är uppdelat i olika affärsenheter, och bolaget bygger såväl kommersiella fastigheter som bostäder. Projekten varierar i storlek och omfattning, alltifrån

större projekt till mindre entreprenader eller byggservice. Sedan bolaget grundades har det vuxit organiskt och flera av medarbetarna, såväl tjänstemän som yrkesarbetare, har arbetat på bolaget sedan ett relativt tidigt skede. Dessa har kompletterats av nya medarbetare som varit med och utvecklat bolaget och dess kultur framåt.

4.7.1 Entreprenadbolagets företagskultur

Företagets medlemmar beskrev i intervjuerna att kulturen på deras arbetsplats influeras av gemenskap, god och öppen kommunikation samt lättsam stämning, där det är kul på jobbet. Den beskrevs även som hjälpsam med ett högt engagemanget - där alla kämpar tills uppgiften är färdig. Vidare beskrevs kulturen som jämställd och ohierarkisk, och en del medarbetare framhävde att förtroende för medarbetarna, och ansvar, ges tidigt. Samtidigt upplevde andra medarbetare ett utanförskap, där vissa är delaktiga i gruppen och andra inte. Vissa arbetsplatser präglades även av oengagemang, där flera medlemmar känner en brist på energi. Anledningen till detta uppgavs vara att projektet hade pågått väldigt länge och började lida mot sitt slut. Vidare framställdes kulturen på arbetsplatserna som stundtals ostrukturerade, vilket vissa medarbetare föredrog, och andra inte. Ute på byggena upplevdes kulturen även som konservativ.

4.7.2 Entreprenadbolagets traineeprogram

En trainee är en nyanställd tjänsteman, vanligen nyutexaminerad civilingenjör eller civilekonom, som genomgår företagsintern utbildning. Traineeprogram syftar vanligen till att ge ledningen en indikation om vilka uppgifter den nyanställda är bäst lämpad för samt att ge traineen ett bredare kontaktnät och en överblick över verksamheten (Nationalencyklopedin u.å.). Det studerade fallföretagets traineer rekryteras redan under studierna på högskola eller universitet, och utgör cirka 10 % av alla medarbetare. Syftet med att anställa traineerna redan under studietiden är att ge studenterna praktisk erfarenhet ute i branschen, som ett komplement till studierna. Programmet löper från anställningsdagen till dess att traineen examineras, och varar i de flesta fall i tre år. Traineen får direkt en tillsvidareanställning som förhandlas om till en heltidsanställning när studierna avslutas. Traineerna arbetar både inom entreprenadbolagets projekt och med mer interna centrala arbetsuppgifter. I projekten får de testa på olika roller med stöd av olika handledare som arbetat en längre tid på bolaget. Centrala arbetsuppgifter som traineerna utför är bland annat planering och genomförande av evenemang, utveckling av rutiner samt andra uppgifter som kan behöva extra stöd. Såväl ute i projekten som i det interna arbetet ges traineerna mycket ansvar. De får även själva vara med och påverka vad de vill arbeta med och hur traineeprogrammet ska utvecklas. Träffar för teambuilding, utbildning och inspiration sker regelbundet och representanter från bolagets ledningsgrupp deltar ofta i dessa. Traineerna syns mycket inom bolaget och programmet prioriteras högt av ledningen.

5. Empiri

I empirin presenteras resultatet från de intervjuer som har genomförts. Entreprenadbolagets kulturbärare bygger på resultat från den större mängden kortare strukturerade intervjuer, och övriga rubriker på de uppföljande semistrukturerade intervjuerna som syftade till att djupgående undersöka, bekräfta eller dementera de mönster som de kortare intervjuerna gav.

5.1 Entreprenadbolagets kulturbärare

I tabell 5 och 6 redovisas de svar som erhållits från de kortare intervjuerna när frågan “Vem eller vilka tycker du sprider kulturen på entreprenadbolaget?” ställts till respondenterna. I vissa fall har specifika personer angivits som kulturbärare, sammanställda i tabell 5, i andra fall har hela grupper nämnts, sammanställda i tabell 6. Antalet respondenter som angav specifik person eller grupp redovisas i tabellerna. Därutöver presenteras hur länge kulturbärarna har arbetat på bolaget samt om dessa sitter i bolagets ledningsgrupp, eller ej, i tabell 5. Detta kunde inte preciseras för de grupper som angivits, då detta kan variera inom gruppen.

Kulturbärare	Nämnd av antalet medarbetare	Antal år på bolaget	Ledningsgrupps-representant
Grundare, Senior Projektchef, f.d. VD	17	Grundare	X
Produktionsdirektör	7	9	X
vVD	5	4	X
Produktionschef	4	9	
Affärsenhetschef	2	5	X
Affärsenhetschef	2	9	X
VD	2	>1	X
Produktionschef	2	4	
Grundare, vVD	1	Grundare	X
Hållbarhetsansvarig	1	2	X
Projektchef	1	4	
Projektchef	1	6	
Projektchef	1	3	
Produktionschef	1	8	
Projektingenjör	1	3	
Produktionsledare	1	2	
Produktionsledare	1	6	

Tabell 5: Företagets kulturbärare – medarbetare. Medarbetare nämnda som kulturbärare, deras tid på företaget, antal respondenter som angivit dem som kulturbärare samt om de sitter med i bolagets ledningsgrupp

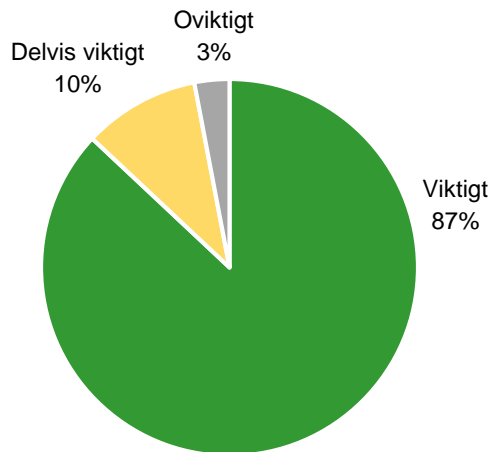
Kulturbärare	Nämnd av antalet medarbetare
Ledningsgruppen	6
Tidigt anställda	6
Traineerna	5
Alla	4
Grundarna	2
De engagerade	1
De som rör sig mellan projekten	1
Enhetscheferna	1
Produktionsledarna	1

Tabell 6: Företagets kulturbärare – grupper. Grupper nämnda som kulturbärare samt antal respondenter som angivit dem som kulturbärare. Kulturbärare som angivits specifikt enligt tabell 5 ingår inte i antalet benämningar

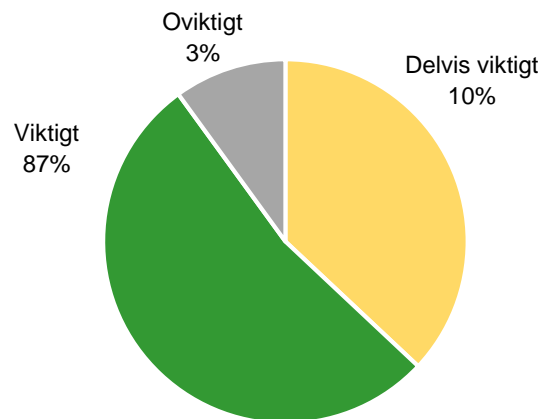
Sammantaget visar tabellerna ovan att majoriteten av nämnda kulturbärare är sådana som arbetat på bolaget under en längre tid, se bland annat grundarna, tidigt anställda och de personer som arbetat minst 5 år. Ledningsgruppsrepresentanter ses återkommande som kulturbärare, av de åtta personer som anges vara kulturbärare av fler än en medarbetare sitter sex stycken i ledningen. Den person som nämns flest gånger, av 17 medarbetare, sitter med i ledningen, var medgrundare i bolaget och har tidigare suttit som verkställande direktör.

Vidare ses även flera tjänstemän som inte sitter i ledningsgruppen som kulturbärare. Av dessa har alla utom två nämnts av enbart en respondent. Även bland dessa tjänstemän kan ett mönster i ledande positioner urskiljas, där sex av nio innehar någon form av chefsposition. Den kulturbärare som angetts flest gånger i denna kategori, av totalt 4 respondenter, är en medarbetare som har arbetat i nio år, och är därmed en utav de som har arbetat längst på bolaget.

Efter ledningsgruppsrepresentanter, grundare och tidigt anställda är traineerna de som nämnts flest gånger. Denna grupp består av unga personer som är relativt nya på bolaget, och som saknar erfarenhet i förhållande till övriga nämnda kulturbärare. Resultatet visar även att ingen yrkesarbetare har angivits som kulturbärare. Yrkesarbetarna själva hade även svårigheter med att nämna kulturbärare på entreprenadbolaget specifikt, utan angav i allmänhet stora grupper så som “alla”, “grundarna” eller “tidigt anställda”. Intervjuerna visade även på att bolagets yrkesarbetare inte värdesätter företagskultur lika högt som tjänstemännen, se figur 2 och 3.



Figur 2: Organisationskulturens betydelse – tjänstemän



Figur 3: Organisationskulturens betydelse – yrkesarbetare

5.2 Kulturbärares kännetecken

Under de uppföljningsintervjuer som genomfördes för att förstå de bakomliggande orsakerna till de framkomna mönstren från de kortfattade intervjuerna fick respondenterna svara på vad en kulturbärare har för kännetecken. Respondenterna är eniga om att en kulturbärare är en tongivande person som påverkar andras uppfattning om bolaget. De är dock oeniga om kulturbärares påverkan måste vara enbart positiv, eller om den även kan vara negativ.

“Det är en eldsjäl som vill förmedla bra saker som vi gör”

Tjänsteman A

Hälften av respondenterna, Ledningsgruppsrepresentant B samt Tjänsteman A och B, nämner att det är en person som inkluderar andra eller bidrar med god stämning, samt att kulturbäraren gillar sitt arbete och är någon som vill lyfta bolagets olika satsningar. De menar på att personen är stolt över att arbeta på bolaget och att den är anledningen till att även andra vill göra det. Å andra sidan menar två av de övriga respondenterna, Ledningsgruppsrepresentant C och Tjänsteman C, att en kulturbärare är någon som har en hög påverkan på andras ageranden samt syn på bolaget, oavsett om denna är positiv eller negativ för bolaget. Tjänsteman B tror även att huruvida en person är kulturbärare eller ej beror på hur många personer som en medarbetare är i kontakt med och känner, och ger som exempel att en projektchef som arbetar med fler människor har en större möjlighet till påverkan, än någon som inte arbetar med lika många. Samtliga ledningsgruppsrepresentanter hävdar även att det måste finnas kulturbärare för att ha en kultur, att det är kulturbärarna som är företagskulturen och som för den vidare.

“En kulturbärare är en person som har köpt företagsidén”

Ledningsgruppsrepresentant C

Vidare nämner Ledningsgruppsrepresentant A och C att en kulturbärare är en person som arbetar enligt företagets sätt. Antingen kan denna ha arbetat länge och på så vis blivit inlärd i bolagets arbetsgång, eller så är det en yngre person som har anammat det arbetssätt som den tror förväntas av en.

5.3 Traineer som kulturbärare

“Det finns en närhet till traineerna på ett sätt som inte finns på andra bolag”

Tjänsteman C

Flera olika anledningar till varför traineerna anses vara kulturbärare anges. Fyra av respondenterna, Ledningsgruppsrepresentant B och C samt Tjänsteman B och C, tror att traineernas närhet till ledningen är en avgörande faktor, då det ger tillfälle för ledningsgruppen att beskriva företaget som de vill att det ska uppfattas. Detta resulterar i att kulturen från ledningsgruppen får fäste hos traineerna och sedan förs vidare ut i de projekt traineerna arbetar i. Tjänsteman A ser även traineernas avslappnade relation med ledningsgruppen, vilket Ledningsgruppsrepresentant C tror bidrar till bilden av traineer som kulturbärare. Ledningsgruppsrepresentant A, B och C samt Tjänsteman C tror även att det faktum att traineerna är oförstörda när de börjar, att de inte riktigt har något att jämföra med och därmed är formbara, är en bidragande orsak till varför de ses som kulturbärare. Detta tror respondenterna leder till att traineerna tar allt de får höra på största allvar.

Traineernas engagemang anges av Tjänsteman B och Ledningsgruppsrepresentant B som en ytterligare bidragande faktor till varför de anses vara kulturbärare; att traineerna är unga och hungriga, och vill visa framfötterna. Faktumet att traineerna är en tydlig grupp, den mest tydliga gruppering bolaget har efter ledningen, menar Ledningsgruppsrepresentant B och C samt Tjänsteman A även bidrar till bilden som kulturbärare. Det finns andra medarbetare som även de tar för sig och visar engagemang, men de tillhör inte en lika tydlig gruppering och syns därmed inte lika markant.

Slutligen upplever Ledningsgruppsrepresentant A samt Tjänsteman A och C att traineerna är väldigt stolta över att vara just traineer, både internt och externt, att bolaget satsar mycket på traineeprogrammet. Att vara stolt över att arbeta på bolaget leder enligt Ledningsgruppsrepresentant A till att kulturen anammas snabbare, och även till en större vilja att sprida den vidare. Detta är även anledningen till varför Tjänsteman A angav traineerna som kulturbärare från första början, att de är stolta över traineeprogrammet och att de är med och marknadsför det i olika reklamsammanhang på universitetet. Denna respondent lade störst vikt vid traineernas externa kulturspridande.

5.3.1 Traineer som kulturbärare - en medveten satsning?

Respondenterna från ledningsgruppen är inte helt eniga huruvida det existerade en strategisk målsättning bakom traineeprogrammet. Ledningsgruppsrepresentant A och B anger att programmet startade för att kunna fylla det rekryteringsbehov som bolagets tillväxt krävde, och Ledningsgruppsrepresentant A hävdar även att syftet var att skola in nyanställda i bolagets arbetssätt och kravställningar.

*“Man ville skapa medarbetare som kan klara av de kraven
som bolaget ställer”*

Ledningsgruppsrepresentant A

Vidare menar Ledningsgruppsrepresentant A att det inte var ett alternativ att rekrytera från andra bolag, då det är enklare att lära ut bolagets viktiga arbetssätt till helt nya inom branschen. Detta innefattar också företagets kultur men respondenten tror inte att det fanns en uttalad strategisk målsättning att skapa just kulturbärare. Fokus var istället att skapa medarbetare som kan klara av de krav som bolaget ställer på individen. Ledningsgruppsrepresentant B uppger även att bolaget med hjälp av traineeprogrammet och rekrytering redan under studietiden kunde hitta de bästa redan från universitetsutbildningarna, utan att använda rekryteringsfirmor.

*“Att få in flera unga och hungriga medarbetare resulterar
självfallet i en förändrad kultur”*

Ledningsgruppsrepresentant C

Ledningsgruppsrepresentant C utmärker sig dock i detta och menar på att det utan tvivel var ett strategiskt beslut. Respondenten uppger att syftet med traineeprogrammet var att utveckla och förändra bolaget, att få bort en attityd på bolaget av att så här har vi alltid gjort.

5.3.2 För- och nackdelar med traineer som kulturbärare

Det kan finnas både fördelar och nackdelar med att ha traineer som kulturbärare inom ett företag. En fördel med att låta traineer, och således unga medarbetare, vara med och forma kulturen är att det håller bolaget ungt och i takt med tiden, anser Tjänsteman B och C. De flesta respondenterna är även eniga om att förändringar och kultur inte bara kan komma ovanifrån, utan att det istället ska komma inifrån gruppen och dess medlemmar, och att det inte är ledarna som ska tala om för övriga medarbetare hur de ska arbeta och bete sig. Ledningsgruppsrepresentant B och Tjänsteman C nämner båda att ledningsgruppen sätter upp en ram, ett skal, för hur kulturen ska se ut och hur arbetssättet ska gå till på hela bolaget, men det är upp till företagets medarbetare och kulturbärare att fylla skalet. Även Tjänsteman A anser att det behövs någon typ av kulturspridning från ledningsnivå, men att spontana roliga aktiviteter, som skulle resultera i en förstärkt sammanhållning, måste komma från

medlemmarna. Detta håller även Ledningsgruppsrepresentant C med om. Vidare menar Ledningsgruppsrepresentant C att om ett initiativ kommer från ledningen så kommer de övriga medarbetarna tro att de gör något fel i dagsläget, alternativt ifrågasätta anledningen till initiativet. Fördelen med traineer som kulturbärare är att de, krasst sett, är på botten av hierarkin och därför helt ofarliga, menar respondenten. Detta leder till att en förändring iscensatt av traineer inte är en hotfull sådan, och det oberoende om förändringen i grund och botten skulle härstamma från ledningen, som kan ha påverkat traineerna genom den nära relationen grupperna emellan.

När traineerna börjar arbeta heltid på bolaget efter sin examen sker den största vinsten, enligt Tjänsteman B. De har då lärt känna flera personer på bolaget än någon som börjar arbeta genom en vanlig heltidsanställning direkt, och kan därmed påverka fler medarbetare. Tjänsteman A håller med i detta och nämner att om en uppfattning om bolaget redan har skapats, vilken man tar med vidare i sin kommande heltidstjänst efter examen. Tjänsteman A nämnde tidigare att traineer ofta ses i reklamsammanhang, vilket även gör dem till externa kulturbärare. De är stolta över att arbeta på ett bolag som satsar resurser på dem, vilket leder till att de gärna pratar om det med sina klasskamrater eller övriga utanför bolaget om deras upplevelse. Detta marknadsför bolaget till en grupp som andra inom bolaget inte når fram till anser Tjänsteman A.

Nackdelar med traineer som kulturbärare är enligt respondenterna existerande, men inte lika många som fördelarna. Den nackdel som nämns mest frekvent är faktumet att traineer saknar erfarenhet, vilket Tjänsteman B tror kan resultera i att samarbetspartners inte tar personen på allvar. Vidare ska en kulturbärare enligt Tjänsteman C vara någon som är insatt och inlärd i företagets arbets- och tankesätt, vilket en grupp som traineer kan tappa i och med att de är så sammansvetsade med varandra, och inte alltid med den grundläggande verksamheten. Även Ledningsgruppsrepresentant A uppger att en trainee, genom olika träffar och sammanhang som den deltar i, kan få en uppfattning om hur det är att arbeta på bolaget, men att kulturen kan se helt annorlunda ut när personen i fråga börjar arbeta heltid ute i projekten. Detta kan även bero på att traineerna är så ofärgade och saknar erfarenhet.

5.4 Producera kulturbärare - är det möjligt?

“Om vi skulle bestämma oss för att plocka in någon för att göra en kulturbärare, tror jag att vi skulle lyckas”

Ledningsgruppsrepresentant C

Att det går att producera kulturbärare inom ett företag är respondenterna helt eniga om, men till vilken grad det är möjligt är de oense angående. Ledningsgruppsrepresentant B tror att produktion av kulturbärare enbart kan vara en kortsiktig lösning, i slutändan handlar om individens intresse och att personen måste vara drivande i denna fråga. Ledningsgruppsrepresentant A tror istället att det faktum att traineerna är kulturbärare är ett positivt resultat som följer när de blir inlärd i strukturen och arbetssätten, och inte enbart av en vilja att producera kulturbärare.

***“Närhet till ledningen är absolut en faktor för att traineerna
blir kulturbärare”***

Ledningsgruppsrepresentant B

Tjänsteman C håller med om att bolaget kan producera kulturbärare, men bara om individen har ett intresse för det. Respondenten menar vidare på att det krävs en tydlig målsättning och riktning från bolagets sida, så att det är tydligt vad de framtida kulturbärarna ska lära sig och hur de ska skolas in. Även Ledningsgruppsrepresentant C tror att det går att producera kulturbärare, bara ett beslut tas huruvida det ska genomföras och på vilket sätt. Vidare tror denna respondent att uppmärksamhet är avgörande för framställandet av kulturbärare, och att traineerna har blivit det tack vare uppmärksamheten från respondenten och övriga i ledarposition. Att strategiskt lyckas skapa kulturbärare av andra inom bolaget säger respondenten dock är svårt, då mängden uppmärksamhet som behöver ges skulle ses som en favorisering av individen. Detta problem uppstår inte på samma sätt med traineerna, då de är den grupp som lättast går att urskilja på företaget.

I övrigt tror majoriteten av respondenterna att resultatet hade varit samma om andra grupper eller medarbetare givits samma förutsättningar och verktyg för att bli kulturbärare. Dock nämner Ledningsgruppsrepresentant A att en viktig förutsättning är att traineerna fortfarande studerar och den stolthet som byggts upp i och med den starka marknadsföring som genomförts på universitet. Att traineernas huvudsakliga uppgift är studierna menar även Tjänsteman A och Tjänsteman B är en bidragande faktor. Den sistnämnde poängterar även att traineerna är oerfarna, oförstörda, och menar att vidare andra nyexaminerade hade kunnat bli kulturbärare på samma sätt som traineerna. Tjänsteman A tror istället att det faktum att traineerna är en grupp, som vågar fråga och handleds av äldre, är en viktig förutsättning. Att traineer kommer med energi, bryr sig om det bolaget gör och vågar fråga är det bolaget eftersträvar, enligt Tjänsteman C, och då krävs det personer med energi som är oförstörda.

***“Övriga medarbetare är för begränsade till sina arbetsuppgifter
för att sprida kulturen”***

Tjänsteman A

Både Ledningsgruppsrepresentant B och C nämner att vikten av att inte ha en fast punkt är en förutsättning för kulturbärandet, och att övriga medarbetare har en för stark sådan. Traineer har inga fasta uppgifter på projekten utan tillåts röra sig mellan projekt och arbetsuppgifter, medan övriga medarbetare inte har tid för detta. Även Tjänsteman A poängterar detta.

6. Diskussion

I detta avsnitt analyseras det resultat som framkommit från de genomförda intervjuerna och som presenterats i empirin. Resultatet från intervjuerna diskuteras utefter de presenterade frågeställningarna, och tillsammans med tidigare forskningsresultat förs resonemang kring huruvida det är möjligt att medvetet producera kulturbärare på ett företag.

6.1 En kulturbärares kännetecken

En kulturbärare har genom undersökningen visat sig vara en inflytelserik medarbetare, som påverkar andras uppfattning om bolaget. Några av respondenterna anser även att en kulturbärare är någon som arbetar enligt företagets sätt. Detta kan kopplas till Hofstede och Hofstedes studie (2005, 7), som beskriver personer vars karaktäristiska egenskaper värderas högt i kulturen, och att dessa därmed blir kulturella förebilder. Även Bolman och Deal (2003, 12) utmärker dessa personer som föredömen, som andra kan beundra och ta efter, och som genom ord och handling förstärker viktiga delar inom kulturen. Detta ligger i linje med Ledningsgruppsrepresentant C:s framställning - att en kulturbärare är en person som har köpt företagsidén.

I teorin beskriver både Hofstede och Hofstede samt Bolman och Deal de kulturella förebilderna som antingen döda eller levande, verkliga eller påhittade (Hofstede och Hofstede 2005, 7; Bolman och Deal 2003, 12). Döda och/eller påhittade kulturbärare har inte framkommit under denna studie, men det är inte heller något som har legat i fokus eller efterfrågats i undersökningen. Vidare skiljer sig även det teoretiska perspektivet med resultatet gällande om kulturbärares påverkan enbart är positiv eller även kan vara negativ. I teorin går kulturbäran under ordet hjältar, som beskrivs som enkom positivt (ibid, 12). I undersökningen på entreprenadbolaget har detta dock varit tudelat, där vissa respondenter menar på att denne persons påverkan lika gärna kan vara negativ. Majoriteten av de intervjuade trycker dock på att det är en inkluderande kultur med god stämning som en kulturbärare sprider, vilket ligger i linje med teorin om att kulturbärare påverkar kulturen positivt. Respondenterna menar även på att kulturbärare är stolta över att arbeta på bolaget, och att de lyfter de positiva satsningar som bolaget gör, vilket stämmer med Bolman och Deals syn (2003, 310) om att kulturbärare är förebilder som förstärker viktiga delar inom kulturen.

6.2 Företags olika kulturbärare

Många medarbetare, med olika befattningar och varierande ansvar, kan vara kulturbärare inom ett företag. Samtliga ledningsgruppsrepresentanter hävdar rentav att kulturbärarna är företagskulturen. Denna syn går delvis i linje med den Bolman och Deals teori (2003, 12), där kulturbärare uppges vara en av grundstenarna i företagskulturen och är de som inspirerar andra att ta efter den rådande kulturen.

I denna studie nämns grundare, VD och vVD, andra ledare inom bolaget och tjänstemän samt grupperna alla, produktionsledarna, och traineerna som kulturbärare. Samtidigt framkommer det, trots att bolaget beskrivs som ohierarkiskt, att grundare, andra anställda som arbetat länge

på bolaget och medarbetare som innehar tydliga ledarpositioner är överrepresenterade bland kulturbärarna. Även detta finns det stöd för i tidigare forskning och i studiens teoretiska perspektiv. Grundare är med från start och formar företagets värderingar, som sedan sprids ut till medlemmarna (Hofstede och Hofstede 2005, 286; Schein et al. 1990). Schein et al:s teori (1990) om att styrkan i en kultur påverkas av gruppens stabilitet, hur länge gruppen har existerat och hur intensivt arbetet har varit, kan även vara en förklaring till varför grundarna och tidigt anställda i så hög grad anses vara kulturbärare. Dessa har under en längre tid, under flera perioder av intensivt arbete varit med och utvecklat arbetet och kulturen framåt.

Ledningen kan enligt tidigare studier och teori även påverka kulturen genom att formulera värderingar, föregå med gott exempel, välja bolagets inriktning, belöna vissa insatser (Avolio et al. 1991) och anställa vissa typer av personer (Schein 2004). Detta kan vara en förklaring till varför flera representanter i ledningsgruppen och andra chefer tydligt utgör en majoritet som kulturbärare. Även verkställande direktören påverkar kulturen enligt tidigare studier (Schein 2004) vilket kan vara orsaken till att bolagets före detta VD, tillika grundare och ledningsrepresentant, tydligt angavs som kulturbärare av flest medarbetare. Sittande VD har också blivit omnämnd, trots att denna enbart arbetat på bolaget en kortare period.

Efter ledningen, grundare och tidigt anställda är bolagets traineer de som nämns som kulturbärare flest gånger. Denna grupp av nya och unga personer saknar erfarenhet i förhållande till övriga nämnda kulturbärare, men anses ändå sprida företagets kultur. Tidigare studier eller teorier som specifikt bekräftar liknande mönster har inte påträffats, men bakomliggande orsaker och dess koppling till teori och tidigare forskning analyseras i det diskussionsavsnitt, 6.3, som följer. Traineeerna anges även av Ledningsgruppsrepresentant C hierarkiskt sett utgöra någon form av bottenstadium på företaget, vilket tydligt visar på att bolagets kulturbärare finns på flera olika nivåer. Detta ligger i linje med studiens teoretiska perspektiv - att kulturbärare kan finnas inom ett företags samtliga delar. Resultatet visar vidare på att ingen av bolagets yrkesarbetare anses vara kulturbärare, det trots att flera av dessa har arbetat på bolaget sedan en lång tid tillbaka. Att ingen yrkesarbetare ansågs vara kulturbärare, och orsakerna bakom detta resultat, undersöks dock inte närmare i denna studie.

6.3 Traineer formas till kulturbärare

Traineer är några av bolagets kulturbärare, enligt såväl ledningsgruppsrepresentanter som andra medarbetare. Tidigare forskning med fokus på traineer, eller liknande grupper, som kulturella förebilder har inte påträffats vilket gör detta intressant att studera vidare. Om trainee-rollen har blivit kulturbärare inom bolaget skulle det innebära att kulturbärare, i viss mån, kan skapas. Kulturbärare som skapas och formas kan vara verktyg när en företagskultur ska bibehållas eller förändras till det bättre. Detta kan därmed vara till stor hjälp för den kulturellt sett konservativa byggbranschen som behöver utvecklas för att bli mer hållbar. Trots avsaknaden av tidigare studier inom det specifika ämnet finns en koppling mellan kulturbärande och utbildning tidigare hittats, där Ortega-Parra och Sastre-Castillo (2013) visar att metoder relaterade till just utbildning är effektiva att använda för att förstärka medarbetarnas uppfattning om kulturen.

Bolagets upplärning av traineerna skulle på så vis kunna tänkas bidra till, och förstärka, traineernas syn på företagskulturen.

Anledningarna till varför traineerna anses vara kulturbärare på det studerade bolaget kan vara många, och närheten till ledningen är enligt respondenterna en av dem. De trycker på att ledningen därmed får möjlighet att beskriva företaget och förmedla värderingarna till traineerna, och på så vis kan forma traineernas kulturbärande. Att traineerna och ledningsgruppen har en nära relation innebär även att traineerna får ta del av de symboler som ledningsgruppen sprider och som måste upplevas för att märkas av. Det teoretiska perspektivet visar även den på tyngden i det som medarbetare får berättat för sig, där Bolman och Deal (2003, 214; 2003, 307) exempelvis menar på att värderingar kan förankras genom de myter som berättas, och att historier kan sprida traditioner och utbilda medlemmarna. Detta tillvägagångssätt för att sprida kultur framhåller även Schein et al. (1990) i sin forskning. De regelbundna träffarna mellan traineer och ledningsgruppsrepresentanter kan även kopplas till teorins ceremonier, som resulterar i en förmedling av företagets budskap. När traineerna, på botten av hierarkin, träffar ledningen och har en avslappnad relation med den, visar det övriga medarbetare att traineeprogrammet är viktigt och prioriteras (Avolio et al. 1991). Detta kan vara en bakomliggande orsak till medarbetarnas syn på traineer som kulturbärare. Uppmärksamheten och prioriteringen kan uppfattas som att traineerna formas för framtida ledande positioner inom bolaget, vilket märks av övriga medarbetare. Detta medför att traineerna har andra förutsättningar att sprida kulturen än övriga "på botten av hierarkin". Att traineerna får möjlighet att planera evenemang inom bolaget, och då även synas mycket under genomförandet av dessa kan även bidra till medarbetarnas syn på traineerna. Sammantaget ger uppmärksamheten av ledningen och traineernas möjlighet att synas att de känner sig utvalda, vilket i sin tur kan resultera i den stolthet som traineerna, enligt studiens respondenter, uppvisar. Avsaknaden av en fast punkt och fasta uppgifter möjliggör det friare arbetet med, bland annat, evenemang. Traineerna tillåts röra sig mellan olika projekt och arbetsuppgifter, medan övriga medarbetare är för begränsade för att i samma omfattning sprida kulturen. Vidare fungerar traineerna som externa reklampelare som når ut till andra målgrupper än övriga medarbetare.

Det faktum att traineerna är ofärgade av branschen när de börjar arbeta på bolaget, uppges av flera respondenter vara ytterligare en orsak till varför de anammar kulturen och blir kulturbärare. Det gör traineerna därmed formbara, till stor del av ledningen enligt Ledningsgruppsrepresentant C, och de tar på så sätt lättare till sig det de får höra på ett annat sätt än resterande medarbetare då de ej har något att jämföra med. Studier eller teorier som kan bekräfta eller dementera detta som orsak har dock inte påträffats men det kan kopplas till Bolman och Deals teori (2003, 318) om att handledare ska föra vidare sin kunskap samt de existerande värderingarna och arbetssätten på arbetsplatsen. Något som däremot kan kopplas till tidigare forskning är kopplingen mellan kulturen och traineernas engagemang, som nämns av flera respondenter. Traineernas möjlighet till att lära sig kulturen av ledningen kan vara en betydande faktor, då forskning har visat på att medarbetare som passar väl in företagets kultur i högre utsträckning är mer engagerade (O'Reilly et al. 1991). Engagemang är även något som värdesätts i kulturen på det studerade bolaget, och engagemanget beskrivs vara en anledning till varför medarbetarna uppfattar traineerna som kulturbärare. Detta bekräftar även tidigare del

i diskussionen som hänvisar till tidigare studier om att en kulturbärare är en person som förstärker bolagets kultur.

Utöver traineernas närhet till ledningen och engagemang uppges den tydliga gruppindelningen som en viktig faktor för att de ska bli kulturbärare. Undersökningen visar på att bolaget inte har några andra tydliga grupper där kulturer har möjlighet att spridas och utvecklas på samma sätt. Detta kan återigen kopplas till det teoretiska perspektivet, om att styrkan i en kultur beror på gruppens stabilitet, tiden gruppen har existerat och intensiteten i arbetet. Traineegruppens styrka ligger då inte i stabiliteten i gruppen, då nya medlemmar regelbundet tillkommer och lämnar, utan i tiden gruppen har existerat, kombinerat med intensiteten i arbetet. Faktumet att traineerna såväl arrangerar samt deltar i regelbundna kulturbyggande evenemang kan även bidra till deras kulturbärande. Dessa leder, med stöd i teorin, till ökad socialisering samt bättre stämning inom gruppen, vilket i sin tur kan medföra att den redan tydliga gruppindelningen blir ännu starkare.

Att ha traineer som kulturbärare medför enligt Tjänsteman B och C att bolaget kan vara i bättre takt med tiden. Detta stämmer överens med Bolman och Deals teori (2003, 318) om kunskapsöverföring, där nya medarbetare ska komma med nya tankesätt och idéer, medan de äldre och mer erfarna medarbetarna ska bidra med erfarenhet och värderingar. Traineernas nära relation med ledningsgruppen, som generellt är medarbetare med stor erfarenhet, underlättar kunskapsöverföringen. Vidare ser bolaget en fördel med att kulturen sprids från flera nivåer, med hjälp av ledningen. Nackdelar med traineer som kulturbärare kan enligt respondenterna vara att de saknar erfarenhet och att de inte, i samma utsträckning som övriga medarbetare, har formats av kulturen ute i projekten, som kan skilja sig från den kultur som traineerna uppfattat att företaget har. Under den tid som traineerna tillbringar i projekten kan dock en del symboler uppfattas, bland annat gester, jargonger och statussymboler som ger riktning till, och stärker, traineernas kulturbärande.

Huruvida de faktorer som bidrar till att traineerna är kulturbärare kan appliceras på andra medarbetare eller yrkeskategorier råder det delad mening om enligt undersökningen, och tidigare forskning eller teorier avseende hur kulturbärare växer fram har inte påträffats. Vissa av studiens respondenter tror att liknande resultat hade kunnat erhållas om andra nyutexaminerade medarbetare hade givits samma förutsättningar då även dessa kan vara ofärgade av branschen. Andra trycker däremot på vikten av traineernas pågående studier och att det är en grundläggande förutsättning för att de ska bli kulturbärare. Detta inte minst till följd av den stolthet de känner när de marknadsför deras arbetsplats och traineeprogram på universitet. Samtliga respondenter hänvisar även i denna fråga till betydelsen i att traineerna är en grupp där kulturen först kan utvecklas och sedan därifrån föras vidare. Huruvida respektive trainee som individ efter avslutat traineeprogram fortsätter vara kulturbärare framkommer inte av studien. Ledningsgruppsrepresentant B menar dock på att detta beror på individens intresse. Detta innebär att denna studie visar på hur en kulturbärande roll kan skapas, snarare än hur kullutbärande individer kan produceras.

7. Slutsats

Den slutsats som utredningen och resonemangen resulterat i presenteras i denna del, och avser att sammanfattat besvara de givna frågeställningarna. Slutsatsen avslutas med förslag till framtida studier.

Ett bolags kultur har tidigare visat sig ha direkt påverkan på företagets ekonomiska och sociala hållbarhet, och ses därmed som en framgångsfaktor. Kulturbärare ses som förebilder som förstärker kulturernas viktiga delar och visar vägen i kritiska situationer. Dessa medarbetare är därmed viktiga för företagskulturen, vilket ger dem en åtminstone indirekt påverkan på bolagets framgång. Kulturbärarnas påverkningsgrad, kombinerat med bristen på tidigare studier om kulturbärare, inte minst om de utan ledande befattning, la grunden till denna studies syfte - att studera vad som formar medarbetare utan ledande befattning till att bli kulturella förebilder inom ett företag. Detta genom att besvara studien frågeställningar; vad en kulturbärare kännetecknas av, vilka som anses vara ett bolags kulturbärare och hur kulturbärare utan ledande position kan ha formats? Även genom att resonera kring huruvida det för ett företag är möjligt att medvetet producera kulturbärare.

Enligt denna studie kännetecknas en kulturbärare av förmågan att påverka andra medarbetares uppfattning om bolaget, en person som är stolt över sitt arbete och vars egenskaper värderas högt inom kulturen. Studien visar även på att kulturbärare kan påverka övriga medarbetare och bolagets kultur både positivt och negativt, vilket i tidigare forskning inte har framkommit. Tidigare studier har fokuserat på kulturbärare i ledande positioner, och denna studie visar även på att denna typ av medarbetare är överrepresenterade som kulturella förebilder. Undersökningen bekräftar dock även teorin, som menar på att kulturbärare kan vara medarbetare med andra – icke ledande – befattningar. Resultatet med traineer som kulturbärare visar på att de således kan existera inom ett bolags samtliga nivåer.

Tidigare forskning eller teorier avseende hur kulturbärare växer fram har inte påträffats. Denna studie visar ändå på vissa viktiga faktorer som möjligtvis är avgörande när en medarbetare utan tydlig ledarposition, i detta fall trainee, formas till kulturbärare. Medarbetare som tillhör en tydlig gruppering där kulturen kan utvecklas och spridas, och som får handledning av andra starka kulturbärare, upplevs kunna formas till kulturbärare. I synnerhet om de har en närhet till ledningsgruppen, vilket ger ledningen en möjlighet att sprida kultur direkt till medarbetarna genom olika kulturella praxis. Saknar medarbetarna erfarenhet ökar chansen att de fångar upp, och starkare påverkas av, den kultur som förmedlas. Avsaknaden av en fast punkt och fasta uppgifter ger även möjlighet till friare rörelse inom ett företag samt större möjlighet att träffa andra medarbetare, och således ökad potential att av övriga uppfattas som kulturbärare. Resultatet visar att faktumet att bolagets traineer studerar parallellt med traineeprogrammet påverkar kulturbärandet, inte minst när de ges möjlighet att marknadsföra bolaget och deras yrke på universitetet.

Då teorier och tidigare forskning avseende hur medarbetare kan formas till kulturbärare saknas, krävs ytterligare studier för att vidare kunna bekräfta eller dementera resultatet. Detta gäller även huruvida bolag medvetet kan producera kulturbärare, vilket denna studie visar tecken på är möjligt. Potentiellt kan ovan nämnda faktorer appliceras på andra medarbetare för att skapa kulturbärare, men studien visar att det i praktiken kan vara svårt att genomföra utan att andra problem, som upplevelser av favorisering, uppstår. Huruvida kulturbärandet består väl efter avslutad traineeanställning och den fasta anställningen påbörjas är inget som denna studie besvarar, varpå resultatet snarare visar på hur en kulturbärande roll – och inte individ – kan produceras.

För den konservativa byggbranschen, som kräver kulturella förändringar för att kunna främja mer hållbara arbetsätt, är resultatet från studien intressant ur flera aspekter. Att kulturbärarna bevisligen påverkar resterande medarbetares uppfattning om kulturen visar på hur viktigt det är för byggbolagen att ha rätt kulturbärare, på alla nivåer. Dessa kan utgöra en del i såväl utveckling som förstärkning av bolagets kultur. Om företag dessutom medvetet kan producera kulturbärare, grupper eller individer, kan företagen själva medvetet styra den kulturella utvecklingen som krävs, och med hjälp av kulturbärarna utgöra ett föredöme för hela branschen.

7.1 Framtida studier

Denna studie har undersökt kulturbärare inom ett entreprenadbolag med fokus på medarbetare utan ledande befattning, i detta fall visade sig dessa vara traineer. Undersökningen har genomförts på ett bolag aktivt inom en region, varpå en mer expansiv studie, som jämför olika företag, branscher eller geografiska områden, vore nödvändig för att utreda ämnet vidare. Ytterligare studier avseende vilka kulturbärare är, hur de kännetecknas och hur de formas hade varit intressant för att kunna jämföra och analysera resultatet av denna undersökning. Detta inte minst för att se skillnader och likheter mellan hur grupper och individer kan bli kulturbärare. För att bidra till forskningsområdet ytterligare hade en undersökning av huruvida ett bolags unika kultur påverkar vilka som anses vara kulturbärare varit tänkvärt. Hur kulturbärarna själva upplever och ser på kulturspridandet hade även kunnat bidra med ytterligare perspektiv och djup. Exempel på detta kan vara vad/vilka som påverkar deras uppfattning om kulturen, om de upplever att de faktorer som nämns i denna studie är viktiga och om de känner ett stort engagemang för, samt en stolthet över, bolaget.

Undersökningar med fokus på vad som är en positiv, respektive negativ, företagskulturen hade även kunnat bidra till området, något som inte innefattas i detta arbete. En sådan studie hade kunnat leda till en ökad förståelse för om, och i så fall hur, företagskulturer bör förändras eller utvecklas. I kombination med denna genomförda studie skulle en diskussion då kunnat föras kring vilken kultur som bolag vill att kulturbärare ska förmedla ut i företagen.

8. Referenser

Arditi, D., Nayak, S., och Damci, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction, *International Journal of Project Management*, Vol. 35, No 2, ss. 136–147.

Avolio, B.J., Waldman, D.A., och Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15, No. 4, ss. 9-16.

Balthazard, P.A., Cooke, R.A. och Potter, R.E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 8, ss. 709-731.

Berson, Y., Oreg, S. och Dvir, T. (2008). CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, No. 5, ss. 615-633.

Bolman, L.G. och Deal, T.E. (2003). *Nya Perspektiv På Organisation och Ledarskap*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Boverket. (2019). *Miljöpåverkan ökar från byggsektorn*, tillgänglig på <https://www.boverket.se/sv/om-boverket/publicerat-av-boverket/nyheter/miljopaverkan-okar-fran-byggsektorn/> [2019-05-08]

Constanza, D.P., Blacksmith, N., Coats, M.R., Severt, J.B. och DeCostanza, A.H. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 31, No. 3, ss. 361-381.

Cooke, R. och Szurnal, J. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations, *Handbook of Organizational Culture and Climate*, ss. 147-162.

Diefenbach, Thomas. (2009). Are case studies more than sophisticated storytelling? Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews, *Quality & Quantity International Journal of Methodology*, Vol. 43, No. 6, ss. 875-894.

Gerstner, L.V. Jr. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?* New York: HarperCollins Publishers.

Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G. och Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 2, ss.228–238.

Goffee, R. och Jones, G. (1996). What holds the modern company together?, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, ss. 133-49.

Gorman, L. (1989). Corporate Culture, *Management Decision*, Vol. 27, No. 1.

Hofstede, G. och Hofstede, G., J. (2005). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. 2 uppl., New York: The McGraw-Hill Companies.

Juechter, V.M., Ficher, C. och Alford, R.J. (1998). Five conditions for high-performance cultures, *Training & Development*, Vol. 52, No. 5, ss 63-7.

King, W.R. (2006). Knowledge Transfer, *Encyclopedia of Knowledge Management*, ss.538-543.

Larsson, J. Eriksson, P.E. Olofsson, T. Simonsson, P. 2014. Industrialized construction in the Swedish infrastructure sector: core elements and barriers. *Construction Management and Economics*, Vol 32, No. 1-2, 83-96.

Matinaro, V. och Liu, Y. (2017). Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 142, ss. 3184–3193.

Nationalencyklopedin. (u.å.). *Trainee*, tillgänglig på <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/trainee> [2019-05-28]

Ortega-Parra, A. och Sastre-Castillo, M.Á. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment, *Management Decision*, Vol. 51, No. 5, ss. 1071-1083.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. och Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, ss. 487-507.

Saunders, M., Lewis, P. och Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5 uppl., Harlow: Pearson Education Limited.

Schein, E.H. (1983). *Organizational Dynamics*. Harlow: Financial Times/ Prentice Hall.

Schein, E.H. (2004). *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-bass Publishers.

Schein, E.H. (2015). Corporate Culture, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science*. Vol. 4, No. 2. Ss. 923-926.

Schein, E.H. Fowler, R.D. Offermann, L.R. Gowing, M.K. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, ss.109–119.

Svenska Akademiens Ordbok. (u.å.). *Kulturbärare*, tillgänglig på https://www.saob.se/artikel/?seek=kulturb%C3%A4rare&pz=1#U_K3133_39100 [2019-05-08]

Van der Velde, M. och Class, M. D. (1995). The relationship of role conflict and ambiguity to organizational culture, *Organizational risk factors for job stress*, Ss. 53-59.

Warrick, D.D. (2017). What leaders need to know about organizational culture, *Business Horizons*, Vol. 60, No. 3, ss. 395-404.

Wiewoira, A., Trigunaryah, B., Murphy, G. och Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 8, ss. 1163-1174.

Xenikou, A. och Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, No. 6, ss.566-579.

Zheng, W., Yang, B. och Mclean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 7, ss.763–771.

9. Bilagor

9.1 Intervjufrågor - strukturerade intervjuer med medarbetare

- Fråga 1 Vilken tjänst har du på entreprenadbolaget?
- Fråga 2 Är du konsult eller anställd?
- Fråga 3 Hur gammal är du?
- Fråga 4 Vilken affärsenhet tillhör du?
- Fråga 5 Vilket projekt arbetar du på?
- Fråga 6 Hur länge har du arbetat på entreprenadbolaget?

Respondenten får kortfattat förklarat för sig att företagskultur kan definieras som: en grups gemensamma sätt att tala samt beteenden, attityder och värderingar.

- Fråga 7 Hur skulle du utifrån detta beskriva kulturen på din arbetsplats?
- Fråga 8 Vem eller vilka tycker du beskriver kulturen på din arbetsplats?
- Fråga 9 Tror du att kulturen på din arbetsplats stämmer överens med entreprenadbolagets övergripande företagskultur?
- Fråga 10 Vem eller vilka tycker du sprider företagskulturen på entreprenadbolaget?
- Fråga 11 Är företagskulturen viktig för dig när du väljer arbetsplats?

9.2 Intervjufrågor - semistrukturerade intervjuer för uppföljning av mönster

9.2.1 Intervjufrågor - respondenter som svarat enligt mönster

- Fråga 1 Vad tror du att en kulturbärare har för påverkan på företagskulturen?
- Fråga 2 Vad tycker du kännetecknar en kulturbärare?
- Fråga 3 Varför tycker du att traineerna är kulturbärare?
- Fråga 4 Varför tror du att traineerna har blivit så?
- Fråga 5 Vilka fördelar ser du med traineer som kulturbärare?
- Fråga 6 Finns det några nackdelar med att ha traineer som kulturbärare?

.2.2 Intervjufrågor – ledningsgruppsrepresentanter

- Fråga 1 Vad tror du att en kulturbärare har för påverkan på företagskulturen?
- Fråga 2 Vad tycker du kännetecknar en kulturbärare?
- Fråga 3 Flera av de som vi har intervjuat har angett traineer som kulturbärare, varför tror du att det har blivit så?
- Fråga 4 När traineeprogrammet utformades, fanns det någon tanke på att traineerna skulle bli kulturbärare?
- Fråga 5 Vilka fördelar ser du med traineer som kulturbärare?
- Fråga 6 Finns det några nackdelar med att ha traineer som kulturbärare?
- Fråga 7 Tror du att det är något speciellt med just traineerna, eller tror du att det hade givit samma utslag om andra grupper hade samma möjligheter eller redskap?
- Fråga 8 Vilka fördelar ser du med att kunna forma kulturbärare som kan sprida kulturen i företaget utan att ha en ledande position?

TRITA-ABE-MBT-19377