

- [Indholdsfortegnelse](#)

Herkules, Klanen og Arbejdsbierne

- motivation og innovation i tre arbejdspladskulturer

I denne artikel præsenterer professor fra DPU Cathrine Hasse resultater af et EU-finansieret forskningsprojekt, der har haft arbejdspladskultur i offentlige organisationer (universitetsinstitutioner) i fem europæiske lande som fokus.

Projektet førte til identifikationen af tre ideal-typiske arbejdspladskulturer: Herkules-, Klan-, og Arbejdsbi-kulturen, der vil blive præsenteret og diskuteret som generelle redskaber til at identificere organisationskultur.

I dette perspektiv er fokus ikke på, hvordan ledelser kan motivere medarbejdere til at skabe innovation, men på de kulturhistoriske processer, der i den daglige praksis forhindrer medarbejdere i at udfolde sig kreativt og bidrage til virksomhedens innovative udvikling.

[Del på Facebook](#)

Af Cathrine Hasse, professor, forskningsleder, Institut for Læring, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet (© forfatteren)

Siden de tidlige 1980'ere har den akademiske interesse for kultur på arbejdspladsen været kolossal (se for eksempel Martin 2002, Parker 2000, Schein 2004, Schultz 1999, Engeström 1990). Begrebet arbejdspladskultur anvendes ofte i de samme sammenhænge som det mere udbredte begreb "organisationskultur" med fremtrædende forskere som Edgar H. Schein, Joanna Martin, Majken Schultz i spidsen for diskussionerne.

Når jeg fastholder betegnelsen "arbejdspladskultur" i denne artikel, skyldes det, at studier i "organisationskultur" ofte har et fokus på, hvordan ledelse kan skabe, manipulere og forandre kulturen på arbejdspladsen (for eksempel Schein 2004). I dette perspektiv fremstår kultur som håndterbar og konsensuspræget, noget der er imødegået af blandt andre Joanna Martin (2002), men udgangspunktet for alle forskere i arbejdspladskultur synes at være, at den alene skabes på arbejdspladsen.

I denne artikel er det mit udgangspunkt, at kultur former hele arbejdslivet, inklusive ledelsens arbejdsliv. Ledelse og medarbejdere danner deres opfattelser af, hvordan de opfatter begreber som "kreativitet" og 'innovation' gennem ofte uerkendte og ureflekterede kulturelle læreprocesser (Hasse 2002). Nationale kulturhistorisk formede selvfølgeliggjorte antagelser spiller eksempelvis en rolle for den måde, vi tænker innovation og arbejdspladser på. Kultur definerer jeg som en samlet betegnelse for de komplekse processer, der in- og ekskluderer medarbejdere ud fra nogle internaliserede selvfølgelige antagelser om, hvorvidt medarbejdere bør være kreative, hvem der bør inkluderes i innovative opgaver, hvem der bør ekskluderes fra særlige opgaver eller måske helt udelukkes fra at arbejde i virksomheden.

Såvel medarbejdere og ledelse deler langt hen ad vejen disse selvfølgelige antagelser. Begrebet "kulturelle selvfølgeligheder" (Hasse & Trentemøller 2008) understreger, at kultur er som det vand, fiskene svømmer i – de ser vandplanter og andre fisk, men for at se selve vandet må man have et eksternt perspektiv. I den kulturhistoriske optik betegner man derfor kultur som det, vi ser "med", frem for det, vi ser.

Baggrunden for forskningsprojektet UPGEM var et ønske om at forstå forskellige kønssammensætninger af forskerstaben inden for området fysikforskning i eksempelvis Danmark, hvor der er meget få kvindelige fysikere, og Italien, hvor der er mange kvindelige fysikere. I arbejdet med at udforske den forskellige medarbejdersammensætning og de forskellige kreative udfoldelsesmuligheder for kønnede medarbejdere på fysikinstitutter i fem europæiske lande fandt projektet frem til, at universiteter som arbejdspladser grundlæggende kunne opfattes som styret af tre idealtypiske arbejdspladskulturer, der fungerede forskelligt i forskellige nationale kontekster. De faktorer, vi her finder, kan hæmme eller fremme forskningsmedarbejdernes innovative og kreative potentialer. De kan sammenfattes i tre idealtypiske arbejdspladskulturer, som forskere skal lære at indordne sig, hvis de vil gøre karriere i det akademiske miljø. Vi har kaldt disse idealtypiske arbejdspladskulturer for henholdsvis "Herkules-kulturen", "Klan-kulturen" og "Arbejdsbi-kulturen" (Hasse & Trentemøller 2008).

I det følgende vil jeg først give eksempler på og gennemgå disse kulturer i deres abstrakte form, men herefter vender jeg tilbage til indledningens diskussioner om ledelsens rolle i forhold til hver enkelt kultur – og diskuterer, hvorfor det for en ledelse ikke bare handler om at "træde ud af boksen" i selve organisationen, men også medreflektere selvfølgheder, der kun kommer til udtryk, når den måde, vi plejer at tænke på i danske organisationer, kontrasteres med måder, man tænker på i organisationer i et verdensorienteret perspektiv. På den måde rækker de idealtypiske kulturer som et "tankeredskab" ind i de måder, virksomheder må forholde sig til en global verden på, og kan opfattes som et af mange hjælpemidler til at blive bedre til at takle konflikter og muligheder på den globale scene.

Identifikation af de tre kulturer

De tre kulturer fremkom ved, at vi kontrasterede citater med andre citater (der alle gengives på engelsk, selv om originalsproget kunne være polsk, dansk, estisk, italiensk eller finsk).

Vi identificerede først Herkules-, Klan- og Arbejdsbi-medarbejdere på tværs i hele materialet og de kulturelle selvfølgheder (beskrevet med det analytiske redskab, der i faglitteraturen betegnes "kulturelle modeller"), der fremkom, viste sig at have en sammenhæng med hinanden. De sammenkoblede hovedgrupper kaldte vi "ideal-typiske kulturer" for at understrege, at i disse citatklynger fremtræder det som en selvfølghed for de interviewede medarbejdere, at man agerer i et farvand, hvor man eksempelvis forventes at være i hård konkurrence med virksomhedens øvrige ansatte (Herkules-kulturen) eller tværtimod forventes ikke at konkurrere og dermed udfordre andre (Arbejdsbi-kulturen). På den måde motiverer forskellige kulturelle modeller til forskellige handle måder – og det gælder også motivationen til at handle innovativt og tænke nyt.

Som et eksempel kan nævnes citater inden for hovedgruppen arbejdsplads-identitet, der (groft set) kunne opdeles i tre typer:

Medarbejdere, der forholdt sig aktivt og engageret, men individualiseret til konkurrence-forhold, når det gælder om at præstere nytænkning på arbejdspladsen. Et eksempel kunne være denne medarbejder i en **Herkules-kultur**:

P36, M: *Oh yes, there is a lot of competition. This whole process is extremely competitive. The case that the department needs to make to the university is that I am not only good enough for the job, but I am the best person in the world for this job.*

P37, M: I en Herkules-kultur skal man "beat anyone, but to prove being the best"

I en **klan-kultur** har man en langt mere gruppeorienteret arbejdspladsidentitet, som denne medarbejder:

P60, F: *[T]here's always a team behind a genius. (...) Good teamwork always brings the best results, but of course, not everyone is lucky enough to find a good group to work with. Sometimes when there are very competitive people, it is difficult to form a group.*

I denne kultur er det et problem for medarbejderne, hvis man bliver for konkurrencepræget, fordi man så ikke kan indgå ordentligt i gruppesammenhænge.

Arbejdsbierne optræder som klanmedlemmer altid i pluralis. De er ikke som Herkules individualister på arbejdspladsen og opfatter sig folgelig ikke som medarbejdere, der skal konkurrere og kæmpe med andre medarbejdere. Men de opfatter sig heller ikke som loyale gruppe-medlemmer som i klan-kulturen. De er "enkeltstående" medarbejdere, der som gruppe gør, hvad ledelsen giver dem besked på, og holder ellers lav profil.

P98, M: *But in this respect, for us not to show ourselves too much and do no crazy things, we had to sit quiet and pretend we were not there. [1]*

I det følgende vil jeg gennemgå hver enkelt af de tre kulturer og herefter sætte dem i relation til motivation, innovation, ledelsesproblematikker og i det sidste afsnit behandle forskellige arbejdspladskulturer i nationale kontekster.

Herkules-kulturen: fighteren

I Herkules-kulturen identificerede vi en kulturel model, der gav den retningsanvisning, at man her ideelt set skulle sætte arbejdet foran alle andre aktiviteter i livet.

Arbejdet har fortrinsret frem for familien, og man arbejder i en form for "akvarieboble", hvorigennem man indimellem kan skimte det omgivende samfund, men primært anses såvel familie som samfund som forstyrrende elementer i forhold til det egentlige: arbejdet.

P174, F: *My supervisor keeps telling [me] that having a private life is not necessary. That you should work 12 hours a day and then some at home and then 6 hours on Saturdays.*

Arbejdet er den altomfattende passion i Herkules liv. Det er ikke på grund af dets samfundsmæssige nytteværdi, men fordi innovativt arbejde bærer lønnen i sig selv og giver mulighed for at opnå anerkendelse, når man "vinder" over andre Herkuleser i konkurrencen om at komme først med de nye tanker.

Familien er primært vigtig som baggrund for Herkules mulighed for at udfolde sig ... dag og nat:

P34, F: *What was the best thing [about my colleagues in physics was] the commitment to it (...) that they also stayed in the evening and half the night if we needed to make it work. (...) It seemed like some people seemed to have the wife to take care of the family and the home, and you could see that they were the ones presenting the best research results.*

Herkules' arbejdsidentitet beskrives bedst som individualistisk og ego-centreret. Han (og det er som regel, men ikke altid en han) kaster sig begejstret ud i konkurrencesituationer. Herkuleser kæmper mod hinanden i en 1:1-tvekamp, hvor den svageste ender med at bukke under – og eventuelt helt må forlade arbejdspladsen. Han er antiautoritær og trives i et miljø, hvor der ikke er nogen hierarkier, men en flad struktur, der giver muligheder for skjulte magtspil bag kulisserne. Han trives med uklare regler og er altid parat til at benytte udstillede svagheder hos kolleger, der ikke som han selv kan gennemskue de mange usagte regler og ikke-eksplicite betydninger, som trives i organisationen. Hvis det at være kvinde eller andre former for anderledeshed kan anvendes i konkurrencen (positivt eller negativt), vil han ikke tøve med at anvende dem.

Herkules er generelt at opfatte som en fighter, og det er ikke for ingenting, at navnet er inspireret af den græske sagnhelt Herkules. En Herkules giver aldrig op. Han stræber efter udødeligt ry og er parat til at ofre alle former for hyggeligt samvær for at nå sine mål. Han bryder sig i virkeligheden slet ikke om "hyggeligt samvær", men hvis han endelig fortæber sig i drømme, er det om at nå de højeste trin på karrierestigen så hurtigt som muligt – foran alle konkurrenter.

Klan-kulturen: den sociale gruppe

I kontrast til Herkules-kulturen finder vi i det empiriske datamateriale klynger af kulturelle selvfølgeligheder, der tilsammen peger mod Klan-kulturen. Klanens medlemmer har en helt anden motiveret opfattelse af arbejdslivet end Herkules, og de kulturelle modeller retningsanviser andre måder at tænke relationer og innovation på arbejdspladsen på. Klan-kulturens medlemmer evaluerer derfor handlinger på arbejdspladsen på en helt anden måde end i Herkules-kulturen. For klan-medlemmer er det ikke acceptabelt, at man bliver hængende over arbejdet til langt ud på natten, medmindre det er absolut påkrævet af hensyn til gruppen eller nødvendigt i et bredere samfundsperspektiv. Identiteten på arbejdspladsen kan ikke adskilles fra gruppetilhørsforholdet, og identiteten findes hovedsageligt i forhold til den nære gruppe og i forhold til arbejdets nytteværdi. Klanmedlemmer kunne ikke drømme om at konkurrere indbyrdes. Der er et etableret og accepteret hierarki i gruppen, hvor de unge og nyeste medlemmer skal gøre sig fortjent til medlemskab ved at arbejde sig op i gruppen. Det kan medføre en høj grad af udnyttelse af de unge, men det accepteres af alle, at de eksempelvis sættes til at støve bogreoler af eller rense akvarier på de ældres kontorer. De har selv været turen igennem engang – og jo mere loyalt du arbejder for klanen, jo større belønning har du i vente.

F, IT:[M]y professor told me: "Even unpaid, you go there once a week anyway, show up, do something!" In the end he made me dust the dissertations.

Interviewer: *Are you joking?*

F, IT: *No. It's true! (laughs) Making coffee (laughs), all things like that.*

Når de unge/nyankomne først er blevet en del af familien, accepteres de fuldt ud – og det gælder alle uanset køn, etnicitet og handicaps. Et klan-medlem accepteres, så længe vedkommende viser den rette forståelse og respekt for gruppens arbejde. Det er en accepteret adfærd at tage børn med på arbejde, ligesom klanmedlemmer omgås privat – og klanmedlemmer går i det hele taget højt op i hinandens familieliv (og kender eksempelvis i modsætning til Herkules navnene på kollegernes børn).

Arbejdet i gruppen ses aldrig som et mål i sig selv, da klanens medlemmer indser og anerkender, at deres arbejde berører andre grupper og i sidste ende samfundet, og de giver udtryk for et ønske om at kunne gøre en forskel i verden med deres gruppeindsats. Innovative og kreative tiltag skal kunne føre til konkrete resultater for at blive anerkendt som værdifulde.

Leg og kreative indfald er vigtige for klanmedlemmer, men de er ikke nødvendigvis knyttet til arbejdet, og i modsætning til Herkules er klanmedlemmer mere end villige til at dele deres resultater med hinanden.

På visse områder kan klanmedlemmers netværksarbejde minde om Herkules-lignende forsøg på at manipulere, men forskellen ligger i den åbne accept og kendskabet til vilkårene hos alle klanmedlemmer.

Når de unge først er indlemmet i gruppen, er de at opfatte som en slags familiemedlemmer, der sagtens kan sige den lokale leder imod – og de lokale ledere er også afhængige af gruppemedlemmerne og ved det.

Arbejdsbierne – de flittige medarbejdere

I arbejdsbiernes kultur ligger det ikke i de kulturelle modeller, at arbejdet nødvendigvis skal være medarbejdernes passion. Bare de passer deres arbejde flittigt og godt, så anerkendes de som gode arbejdsbier. Identiteten på arbejdspladsen fokuserer på arbejdsopgaverne snarere end personlige ambitioner/relationer. Arbejdet skal ikke tage tid fra forholdet til familie og venner. Arbejdsbier opretholder, modsat klanmedlemmer, en skarp skillelinje mellem arbejde og privatliv, og det respekteres i høj grad i kulturen. De mingler ikke med kollegerne, og det respekteres i en arbejdsbikultur.

Det anerkendes også, at arbejdsbier ikke er motiverede for at konkurrere. Alle accepterer det meget udtalte og tydelige hierarki med nogle få meget stærke ledere, der uddelegerer opgaverne. Det forventes ikke, at medarbejderne tager selvstændige initiativer eller kommer med "gode ideer".

Da arbejdsbier ikke konkurrerer indbyrdes, diskrimineres medarbejdere ikke, hverken på grund af køn, etnicitet eller handicaps, så længe de enkelte medarbejdere passer sig selv og deres arbejde og ikke forstyrrer de øvrige arbejdsbier eller anfægter ledelsen.

Arbejdsbierne er i høj grad optaget af deres arbejde, men det opfattes som en ærefuld pligt at udføre arbejdet så godt som muligt – og de har ikke, som både klanmedlemmer og Herkuleser, et særligt forhold til deres profession. De kan arbejde med hvad som helst, og de sætter pris på arbejdsopgaver, som de kan se veludført efter en eller få dages arbejde. Det kalder på megen ros i en arbejdsbi-kultur, når arbejdet udføres præcist og punktligt, og de får konstruktiv feedback fra ledelsen, når de løser de givne opgaver godt. De forventes til gengæld ikke på nogen måde at tage selvstændige initiativer og er derfor afhængige af at have en ledelse, der tildeler opgaver til den enkelte arbejdsbi – og det må godt være af den mere rutineprægede slags, der ikke lægger op til diskussioner og fortolkninger med ledelsen eller gruppemedlemmer.

P40, M: *[M]ost of the times I am working because someone (...) asked something well-defined and which I, I can discuss, I can contribute in terms of (...) doing it the best I can, while how to do it (...) has already been decided and it came from a researcher.*

I arbejdsbi-kulturen værdsættes den autoritetstro attitude af ledelsen – og arbejdsbier behøver ikke at kæmpe for at avancere. Det sker ud fra anciennitet og et klart og gennemsigtigt belønningssystem, der ikke anfægtes – også selv når der sker, hvad arbejdsbier kan opfatte som mangel på erkendelse af deres arbejdsindsats – og arbejdsbierne bliver snarere forskrækkede end begejstrede ved udsigten til at avancere op i de højere ledelseslag.

P125, F: *I will not use my elbows to get there, you know. What I mean is that now I don't need this possibility of being promoted. No. I don't know. I wouldn't like to become the faculty dean or a pro-rector because it's not that kind of job that I would like to do.*

Tabel 1: Hovedområder i arbejdspladskulturerne

De tre kontrasterede kulturer kan illustreres i følgende skematiske opstilling af de styrende kræfter i de tre idealtypiske kulturer (tilpasset efter Hasse, Trentemøller, Sinding 2008).

Kulturel model for:	Herkules	Klanen	Arbejdsbierne
Relation til arbejdet	Forskningen er en passion – sociale aspekter ses ofte som forstyr-	Forsknings-arbejdet er vigtig, men skal passe sammen med de sociale omgivelser på og uden for	Forskningen er et lønarbejde. Skarp adskillelse mellem det private og offentlige liv.

	rende ele-menter.	arbejdet.	
Arbejdspladsidentitet	Individualist med fokus på eget ego, må signalere selvtillid og kampvillighed. Innovation og kreativitet hyldes.	Gruppeorienteret med fokus på relationerne i gruppen. Svagheder kan styrkes, men kreativitet kan også begrænses af gruppen.	Fokus er på arbejdsopgaven, men også arbejdstider og arbejdsforhold. Arbejder typisk alene i gruppen.
Konkurrence	Lederne opfordrer til en-til-en-kampe, hvor alle midler kan tages i brug. Strategisk tænkning er nødvendig.	Gruppe mod gruppe. Kollega mod kollega accepteres ikke. Gruppen definerer konkurrenceelementet.	Uinteresseret i og lidt bange for konkurrence – det medfører opmærksomhed på personen. De andre konkurrerer.
Magtforhold	Herkules er anti-autoritær, benytter sig af (skjulte) magtspil, individuelle netværk og kontakter. Magthavere udfordres.	Magt bruges til at fremme gruppen, men unge må arbejde deres vej op og vise loyalitet til gruppen.	Formelt hierarki. Det forventes, at ledere træffer beslutninger. Ledelsen har afgørende indflydelse på kulturen.

Ledelse og motiverede medarbejdere

I den idealtypiske arbejdspladskultur, der understøtter medarbejdere af **Herkules-typen**, vil ledelsen in- eller ekskludere medarbejdere i forhold til deres evne til at "læse" usagte og skjulte kulturelle normer og værdier og fremme Herkules-typernes karrierer, fordi de tør udfordre de øvrige medarbejdere, tænke kreativt og lege med det vedtagne. Arbejdsbier motiveres ikke til at blive bedre arbejdsbier, fordi de hverken værdsættes eller sågar bemærkes af ledelseslaget. Klan-typer kan være direkte farlige for Herkules-kulturen, så tendenser til gruppedannelse vil blive splittet af ledelsen og gruppemedlemmer opfordret til intern konkurrence. Selvom ledelsen af hensyn til innovationen i virksomheden måske understøtter etniske andre og blandede kønsforhold på arbejdspladsen, er det helt acceptabelt, at Herkules kan bruge køn, etnicitet og sågar handicaps til at fremme sin egen karriere – så længe det foregår i det skjule og officielt følger en retorik om "let the best man win". De, der er motiverede for at kæmpe, belønnes.

P51/MS: *It can be hostile [...] It is a competition. You have to fight for the right to exist.*

Ledelsen vil til enhver tid understrege betydningen af kreative, innovative og konkurrence-mindede medarbejdere – frem for medarbejdere, der ønsker social hygge på arbejdspladsen, påråber sig beskyttelse, ikke ønsker at gøre "crazy things" og blot vil have ledelsen til at give ordrer og ellers være i fred.

Fra et **klan-kulturelt** ledelsesperspektiv vil det ikke nødvendigvis være den stærkeste og mest innovative medarbejder, der belønnes, hvis denne medarbejder truer med at splitte en gruppe ad. Ledelsen vil til enhver tid opfordre til, at gruppens medlemmer fungerer indbyrdes, frem for at enkelte gruppemedlemmer får særstatus og belønnes for deres særligt kreative ideer. Selv om der ikke er indbyrdes konkurrence i gruppen, kan ledelsen godt opfordre grupper i klankulturen til at konkurrere med hinanden, men ingen bliver motiveret til intern konkurrence i gruppen. Klan-ledere skal tackle problemer med forsøg på udnyttelse og måske mobning af unge Herkuleser, der er uvillige til at påtage sig den nødvendige ydmyge position, før de kan klatre op i gruppens hierarki. Men en klanleder vil altid forsøge at banke en ung Herkules på plads – få ham eller hende til at acceptere gruppen og gruppehierarkiet som det væsentligste. Og selv om den unge Herkules ser ud til at være en bedre arbejdskraft, kan en klanleder finde på at skaffe sig af med en Herkules, der skaber uro i gruppen. Loyalitet betyder meget for klanlederen, der heller ikke selv får lov at glemme, at han eller hun kun har sin position, så længe ledelsen er loyal over for gruppen. En leder, der viser illoyalitet over for gruppearbejdet, holder ikke længe i klankulturen. Så såvel ledelse og medarbejdere motiveres til loyalitet over

for gruppen. Klankulturen adskiller sig således fra både arbejdsbi-kulturen og Herkules-kulturen ved at acceptere, at karrierer primært avancerer gennem, hvad der udefra kan ligne nepotisme, men som indefra opleves som den rimelige belønning for den mest klanagtige opførsel.

I **arbejdsbi-kulturen** spiller ledelsen den største rolle, fordi det forventes, at ledelsen sørger for arbejdsbiernes gode arbejdsliv. Medarbejderne vurderer ledelsen efter, om lederne kan give klare og præcise ordrer, hverken kræver for meget eller for lidt af medarbejderne og lever op til deres ansvar med at sørge for at give rimelige og håndterbare arbejdsopgaver.

P100, M: *[It] is the boss who offers and asks me if I want to go. Because you know, a topic is a topic and my boss knows (...) better which conference is good and what you can expect from it. So, I can say that there was only one initiative that came from me and the rest was my boss's initiative.*

Afhængigheden af ledelsen får arbejdsbierne til at evaluere ledelsen i forhold til, om de er i stand til at forny arbejdsopgaverne – det er ikke noget, de selv har ansvar for.

Ledelsen fungerer på det overordnede plan som en slags Herkuleser, der har en hær af arbejdsbier under sig. Bierne ser sjældent noget til ledelsen og er også helst fri – de er ikke interesserede i at gøre sig synlige for ledelsen, snarere det modsatte. På Herkules-niveauet konkurrerer de stærke ledere indædt, men arbejdsbierne forventer, at ledelsen blander dem uden om konkurrencen, og at de stærke ledere omvendt sørger for at skaffe arbejdsbierne de bedste arbejdsvilkår.

Arbejdsbier motiveres ikke til at udfordre ledernes autoritet – og i modsætning til en Herkules-kultur, skal en ung nyankommen Herkules, der selv vil op og være leder, være meget, meget hård og brutal og motiveret for at kæmpe med den "gamle" Herkules om magten. Hvis det sker, trækker arbejdsbierne sig tilbage og betragter kampen mellem en ny og en gammel leder på afstand. Selv frygter de at blive involveret i konkurrencelignende situationer.

Motivation til innovation i arbejdspladskulturer

Som det er fremgået af ovenstående, belønnes og motiveres forskellige slags medarbejdere vidt forskelligt i de tre arbejdspladskulturer. I det følgende opsummeres de tre ledelsesformer og deres negative og positive konsekvenser i de tre kulturer. Det antages i alle tilfælde i udgangspunktet, at ledelsen handler i overensstemmelse med kulturen, men det diskuteres også, hvad der sker, hvis dette ikke er tilfældet.

Ledelser er i dette perspektiv slet ikke så betydningsfulde for kulturen som i eksempelvis Edgar Scheins teorier (2004) – de er selv underlagt arbejdspladskulturer, der skifter ledelser ud, hvis de ikke handler, som det forventes. I Herkules-kulturen motiveres medarbejderne til at være antiautoritære. Her accepterer man ikke påbud og krav fra ledelsen. Alt kan modsiges og bliver det. Ledere kan højst fungere som administratorer, der får det praktiske til at fungere i hverdagen. I Klan-kulturen er ledelsen afhængig af gruppens accept af deres lederskab. Går lederen mod gruppens interesser, er det, på et eller andet tidspunkt, lederen, der tvinges bort fra posten. Kun i Arbejdsbi-kulturen har ledelsen uindskrænket magt, men arbejdsbierne forventer til gengæld, at magten bruges til at lede medarbejdernes arbejde – ikke til at bede dem arbejde kreativt, synligt og selvstændigt. I tilfælde af en sådan ledelsesstil ville medarbejderne forlade arbejdspladsen for et andet arbejde.

På dette tidspunkt er det på sin plads at understrege, at de tre identificerede arbejdspladskulturer er idealtypiske. Det vil sige, at selv om de er formet ud fra empirisk data-materiale, er de sammenstykket af en mængde forskellige citater fra vidt forskellige kontekster. Når vi sætter tid, den konkrete institution, køn og nationalitet tilbage på citaterne, finder vi intetsteds en "ren" udgave af hverken Herkules-, Klan- eller Arbejdsbi-kulturen, ligesom de idealtypiske medarbejdere ikke findes i nogen rendyrket form, når vi ser på de enkelte interview. En medarbejder kan både optræde i citatdatabasen med citater, der tyder på en Arbejdsbi- og en Klan-mentalitet, ligesom den samme arbejdsplads rummer citater fra medarbejdere af alle tre kulturtyper.

Nationalitet og ledelse

Det interessante er imidlertid, at når vi sætter nationalitet tilbage på klyngerne af de citater, der danner grundlag for identifikationen af kulturelle modeller, så ser vi, at det primært er citater fra Danmark, der danner det mønster, der former en idealtypisk Herkules-kultur (eksempelvis er 54 ud af 73 citater i vores kapitel om Herkules-kulturen fra danske forskere). I Italien finder vi en tilbøjelighed til at værdsætte og evaluere Klan-kulturen positivt (61 ud af 89 citater i kapitlet om Klan-kulturen er fra italienere). I Estland og Polen har vi fundet at, der (ofte med henvisninger til fortidens arbejdspladser på universiteterne) er tale om en hældning mod Arbejdsbi-kulturen (polske og estiske forskere har leveret 72 ud af 86 citater i kapitlet om arbejdsbierne). Citater fra det sidste land i UPGEM-undersøgelsen, Finland, spreder sig mere jævnt ud over de tre idealtypiske kulturer. Vi finder endvidere, at når vi så går tilbage til de enkelte arbejdspladser, så ser det ud til, at Klan-, og Arbejdsbi-citater formuleret af medarbejdere på en arbejdsplads med mange Herkules-citater, synes at være reaktioner på en kultur, medarbejderne ikke føler sig værdsat i. Det gælder eksempelvis for kravet om

innovation og kreativitet i en dansk Herkules-præget kultur, hvor en arbejdsbi eller et klan-medlem kan udtrykke, at han må indrømme, han ikke kunne leve op til kravene:

P87/ML: *[T]he competition definitely affected me in the sense that I didn't think I have what it takes.*

Samtidig med, at man på de danske arbejdspladser giver udtryk for, at man har åben og fair konkurrence mellem medarbejderne og "de bedste vindere" i kampen om at være mest innovative, giver medarbejderne udtryk for, at der er masser af unfair og skjult konkurrence, der kan få medarbejdere til at forlade arbejdspladsen.

Men de Herkules-lignende medarbejdere, der trives i Danmark, tager voldsomt afstand fra en omverden, der begynder at værdsætte nogle af de samme værdier som i en Arbejdsbi-kultur.

P51/MS: *[T]he "new public management" takes over and it is a mix of "new public management" and old-fashioned government hierarchy. Instead of using competent people who have a sense and a feeling about it. [...] and then the entire feedback process becomes worse and worse. I think it has got worse.*

Omvendt udtrykker en ung Herkules sig således i en typisk Arbejdsbi-kultur i et land præget af den kommunistiske fortid:

P196, M: *[W]ith every new idea I risk my being in this very same [physicist] society, I risk getting expelled, risk getting ridiculed, risk getting fired.*

En Herkules i en italiensk Klan-kultur vil blive mødt med protest og modstand, fordi han opfatter arbejdet som sin personlige triumf snarere end et resultat af gruppens indsats:

P58, F: *[...] I always need an exchange with the others, for me this is a team work, and I am really disappointed when there are people from a lot of research fields and someone pretends to say that a work belongs to him, when you did it or some people did it together. In these situations, I am really wounded because according to me when a work is a teamwork one must present it as teamwork.*

Sådanne Herkuleser værdsættes ikke i denne kultur og skubbes som regel bort:

P83, F: *Look, I am happy here, well, there were some unpleasant people, but fortunately, they are no longer member of this group.*

Interviewer: *Was there a power struggle, did anyone want to predominate?*

P83, F: *There are people like [that], we must be honest and admit it (...)They were terrible social climbers, they could have killed to obtain something.*

I en polsk/estisk Arbejdsbi-kultur (nu under historisk forandring) blev medarbejdere motiveret til at afstå fra kreative ideer og forslag til innovation af virksomheden, fordi det indebar en risiko. De blev synlige og fremstod som antiautoritære, hvad der ikke blev anerkendt i denne kultur – kun de stærkeste up-and-coming Herkuleser ville vove at udfordre ledelsens dispositioner ved at pege på sig selv som bedre end de gamle ledere. Der er et sammenfald mellem, hvad der motiverer medarbejdere, karriereveje og det, ledelsen giver udtryk for i den officielle diskurs.

I en dansk Herkules-kultur motiveres medarbejdere til at være innovative og kreative, men for at demonstrere, at de individuelle medarbejdere er bedre end andre, motiveres man i denne kultur også implicit til at bruge alle kneb, også ufine tricks for at vinde i konkurrencen (Hasse, Sinding & Trentemøller 2008).

Selvom ledelsen i den officielle danske diskurs fremhæver, at man lægger vægt på samarbejde og måske endda siger at "her er vi en stor familie" og "de bedste belønnes", er der i praksis tale om benhård konkurrence bag lukkede døre. Her er der ikke et sammenfald mellem, hvad der motiverer medarbejdere, karriereveje og det, ledelsen giver udtryk for i den officielle diskurs.

I den italienske Klan-kultur føler medarbejdere, at deres kreative og innovative idéer i høj grad bliver værdsat inden for gruppen, hvis de er i en god gruppe. De motiveres til at arbejde for gruppen og udvikle gruppens arbejde – og også til at være totalt loyale i gruppesammenhænge. De afstår fra intern konkurrence, men forventer til gengæld, at ledelsen belønner deres loyalitet – uanset om de er "de bedste" eller ej, og at ledelsen giver dem denne belønning (i form af karrieretrin eller andre goder) uden forudgående konkurrence-situationer og kampe. Selvom nepotistiske og sådanne underhåndsaftaler ikke er noget, man taler alt for højt om, er det i modsætning til Herkules-kulturen fremgangsmåder, både ældre og yngre medarbejdere kender og forstår og langt hen ad vejen accepterer. Der er et sammenfald mellem, hvad der motiverer medarbejdere, karriereveje

og det, ledelsen giver udtryk for internt i gruppen, om end ikke nødvendigvis i den officielle diskurs.

Afsluttende bemærkninger

UPGEM-resultaterne er ikke direkte ment som redskaber, der kan anvendes og appliceres i en konsulentsammenhæng, men præsentationer for erhvervsfolk har vist, at mange kan nikke genkendende til problemerne med at genkende og forstå de forskellige idealtypers udfoldelsesmuligheder på arbejdspladsen. [2]

UPGEMs resultater er ganske vist skabt i en udforskning af en ganske særlig type arbejdspladser, universiteter, som vi normalt ikke ser på som arbejdspladser. Disse offentlige institutioner adskiller sig fra andre organisationskulturer på en række områder. De er sjældent skabt af identificerbare og betydningsfulde grundlæggere, der ofte fremhæves som primus motorer bag fremkomsten af private organisationers arbejdspladskulturer (eksempelvis i Schein 2004).

Universitetsinstitutter har formål, der kun på enkelte punkter ligner en begrænset del af de private virksomheder (når de beskæftiger sig med uddannelse og forskning). De ansatte på universiteterne er i højere grad fastansatte, når de har fået en stilling og i højere grad løst-ansatte på løse kontrakter i årevis, når de ikke har opnået en fast stilling. Alene dette vil skabe forskellige konkurrencesituationer mellem medarbejdere i offentlige og private institutioner.

Dertil kommer, at lønforholdene er nogle helt andre og langt mere motiverende i det private erhvervsliv – og derfor er det sjældent lønnen alene, der motiverer medarbejdere til at lægge arbejdet i de offentlige institutioner, hvad der også klart fremgår af UPGEM-materialet (Hasse, Sinding & Trentemøller 2008).

UPGEM-resultaterne er yderligere skabt ved ny metode, som en kontrastering mellem institutioner med et relativt ensartet virkefelt i fem forskellige lande. Det er nok kun de færreste multinationale selskaber, der kan fremvise denne form for mønster af såvel ensartethed og forskel på tværs af nationale kulturer (Hasse & Trentemøller 2008a).

Når vi understreger, at universiteter er særlige arbejdspladser, er det for at gøre opmærksomme på, at disse "særligheder" kan have influeret på analysen – men alle arbejdspladser er jo på hver deres måde særlige. Og vi er, ud fra de reaktioner vi har fået på analyserne, af den opfattelse, at de tre idealtypiske arbejdspladskulturer kan blive et nyttigt "tankeredskab" – også for ledelserne i andre dele af den offentlige såvel som den private sektor.

Når ledelser herhjemme kan have svært ved at ændre arbejdspladskulturer, kunne det skyldes, at ledelsesformer, som medarbejderes motivation til at handle innovativt, er indlejret i nationale kultur-historiske processer, der gøre ledelsesformer kulturspecifikke i nationale sammenhænge, og som skaber kulturelle selvfølgeligheder, der deles af såvel ledelse og medarbejdere.

Litteratur

Engeström, Y. (1990): Learning, working and imaginig: Twelve studies in activity theory.

Hasse, C. 2002. Kultur i bevægelse: Fra deltagerobservation til kulturanalyse - i det fysiske rum, København: Forlaget Samfundslitteratur.

Hasse, C. & S. Trentemøller 2009 The Method of Culture Contrast, Qualitative Research in Psychology, Volume 6, Issue 1 & 2 January 2009 , pages 46 – 66.

Hasse, C. & Trentemøller, S. (2008). Break the Pattern! : A critical enquiry into three scientific workplace cultures: Hercules, Caretakers and Worker Bees . Tartu: Tartu University Press.

Hasse, C., Sinding, A. B. & Trentemøller, S. (Eds.). (2008). Draw the Line! : Universities as workplaces for male and female researchers in Europe . Tartu: Tartu University Press.

Martin, J. (2002): Organizational culture: mapping the terrain, London, Sage Publication

Parker, M. (2000) Organizational Culture and Identity, London: Sage.

Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
(dansk udgave (1994) *Organisationskultur og ledelse* (København:Valmuen).

Schulz, M.(1999) *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol* (København:
Handelshøjskolens Forlag)