



fri tanke

MATS ALVESSON · ANDREAS JANSSON · MARTIN BLOM

# Innehåll

Förord .....	7
1 Bakgrund .....	9
2 Värdegrund och värdegrundsarbete – teorier och begrepp ...	19
3 Telia – lär känna dig själv och din organisation .....	43
4 Swedbank – djupa rötter och snabba fötter .....	71
5 Sölvesborgs kommun – resan är målet? .....	95
6 Lunds kommun – värdegrund eller inte värdegrund? .....	117
7 Jämförelser mellan de fyra fallen .....	159
8 Värdegrunder i andra svenska organisationer .....	173
9 Värdegrundskampen: entusiaster och motståndare .....	185
10 Ett kritiskt perspektiv på värdegrundsarbete .....	199
11 Alternativ till värdegrund .....	231
12 Lärdomar och slutord .....	257
Referenser .....	283

## Bakgrund

EFTER EN FÖRELÄSNING, där en av oss uttryckte kritik mot att prat om företagskultur ofta förtyligas genom att beskrivas i termer av några vaga, positiva och intetsägande värdeord, kommer en deltagare fram. Det är, visar det sig, en mellanchefer i ett svenskt storföretag. Han ser sammanbiten ut. Nu tänker jag att här är protester att vänta. Men hans lätt undertryckta ilska är inte riktad mot, utan snarare med, föreläsningen. Mannen räcker fram ett vitt plastkort. På ena sidan står storföretagets uttalade »corporate values«. Dessa lyder som följer:

- Customer focus – We are the customers first choice
- Performance – We deliver results
- Responsibility – We comply with principles of sustainable development
- Emphasis on people – Motivated people create success
- Focus on future – We take the first step

Vänder man sida på kortet står där »from mission and vision into action«. Här finns också en fyrkant med orden »culture« och »values« i mitten, omgiven av boxar med orden »strategy«, »mission/vision«, »organization« och »action«. Vidare förklaras det att företagskulturen är klistret som håller ihop strategi och organisation i syfte att åstadkomma önskade prestationer.

Mannen säger: »Se här, vilket skit de ger oss.« Han ber mig behålla plastkortet, kanske med förhoppningen att det ska användas för att belysa dumheter i företagsvärlden. Det är dock intressant att mannen före överlämnandet har haft kortet i plånboken. Kanske har han väntat på ett tillfälle att spela ut sitt missnöje? Har han fram till föreläsningen tyckt att de fem värderingarna var bra? Eller har han möjligen oreflekterat satt in plastkortet i plånboken? Kanske tänkte han att dessa kunde vara bra att vifta med i något läge? Vi återkommer till detta.

Under de senaste trettio åren har allt fler chefer och medarbetare i svenska organisationer börjat svänga sig med ordet *värdegrund*. Detta huvudsakligen svenska begrepp har under de senaste tre decennierna blivit lika vanligt som gratis kaffe på arbetsplatser runt om i landet.

Offentlig sektor tycks särskilt benägen att lägga tid och resurser på värdegrundsarbete och att i medier högtidligt prata om sin värdegrund, men fenomenet förekommer även frekvent inom näringslivet, särskilt i större företag. I en enkät med 400 svenska företag svarade nio av tio att de hade en värdegrund (Wildfire, 2014). Oavsett om det rör sig om privat eller offentlig sektor är anspråket att verksamheten genomsyras av en uppsättning föredömliga värderingar. Tid och resurser läggs på att framhålla sina positiva och populära företräden.

Detta kan naturligtvis ses som ett oförargligt fenomen, där resultatet blir ett stycke text som ägnas något möte åt då och då och håller ledning, chefer, kommunikations- och HR-folk sysselsatta – och kanske hindrar dem från att ställa till med något annat. Som läsare kan man därför fråga sig varför vi som forskare väljer att skriva en bok om värdegrundsarbete. Men som du som läsare kommer att se i boken finns det skäl att kritiskt ifrågasätta både hur och varför organisationer ägnar icke-försumbar tid, resurser och uppmärksamhet åt

värdegrundsarbete. Det finns också skäl att utforska vilka alternativ som står till buds. Hur kan man göra så att »plastkortsmanens« negativa reaktion undgås? Han är nämligen inte ensam i sin frustration.

Värdegrunder kan förstås som ett av flera försök att ange övergripande principer för en verksamhet – vanligtvis genom positiva och vaga uttryck och anspråk som förväntas vara uppbyggliga och ge ett bra intryck av organisationen i fråga. Ofta överlappar de visioner och varumärke. Inte sällan blandar folk friskt vision, mission och värdegrund – och som läsaren kommer att upptäcka har vi i boken ett exempel där högre chefer hävdar att de inte jobbar med värdegrund trots att ordet används runt om i organisationen, och att vad dessa chefer gör inte skiljer sig nämnvärt från vad andra gör under etiketten värdegrundsarbete. Många värdegrundsformuleringar är centrala i varumärkesarbeten, samtidigt som man internt kanske inte tar det hela på så stort allvar. Men vi försöker hålla tungan rätt i mun och inrikta oss på värdegrundsarbete med ett främst internt fokus på (försök till) styrning av organisationer.

Man kan med rätta ställa sig frågan vad som gör att det finns ett stort intresse för värdegrunder just här och nu? Värderingar är naturligtvis någonting som har genomsyrat samhällen och organisationer i alla tider, men utan att någon har fått för sig att ta till begreppet värdegrund. Just slutledet »grund« sänder signalen att det dessutom rör sig om något grundläggande, stabilt och fundamentalt och inte enbart uttalade och flyktiga organisatoriska värderingar. Ironiskt nog byter man dock – som vi ska se – ofta värdegrunden, en antingen enkel eller besvärlig »make over«, beroende på hur man ser det. »Grund« har som bekant två betydelser: stabilt fundament och nära till botten (»o-djup«). Själva ordbytet görs kanske i ett nafs, men handlar det om grundläggande värderingar är det naturligtvis lika svårt

att förändra dem som att få en köttätare att bli vegan eller en miljöpartist att börja älska fossila bränslen. Frågan om värdegrundsbyte återkommer vi till.

I en tid präglad av människors oblyga försök att framstå som mer, finare och bättre än vad som kanske kan anses motiverat är det föga förvånande att även organisationer, privata som offentliga, försöker att framstå som excellenta, goda och tjustiga (Alvesson, 2019a; 2019b). Därför kan vi tala om *organisationsestetik* som ett viktigt komplement till *organisationsetik* (se t.ex. Guillet de Monthoux, 1998). Med förhoppningar om att fantasier och anspråk ska bli självuppfyllande underskattar man, medvetet eller omedvetet, risken för att de anses löjeväckande. Men också risken att på sikt underminera skillnader mellan image och verklighet, och hoppas att betraktaren dröjer med sin blick vid det förstnämnda. »Skyltfönstret«, det vill säga.

Värdegrunder bör även förstås ur ett ideologiskt perspektiv. Sverige har under de senaste tre decennierna präglats av en stark globalisering med öppna gränser. Det har bland annat lett till en efterföljande reaktion i form av nynationalism och krav på minskad öppenhet, men också problem med en mångfald som kanske inte bara är en välsignelse, då den utifrån vad vi ser och erfar kan medföra värde- och normoklarheter samt ökad förvirring på arbetsplatser. Offentliga organisationer, liksom de flesta stora svenska företag, försvarar ofta det öppna, demokratiska, inkluderande och liberala samhället i den formella kommunikationen och då ofta med hänvisning till dess värdegrund. Samtidigt är detta motsägelsefullt då det å ena sidan hänvisas till denna, vilken sägs vara gemensam, och å andra sidan till mångfald, vilket innebär att det gemensamma behöver tonas ned; förvisso kan alla vara eniga om att man är oeniga, men det är en tämligen svag enighet.