

**Alvesson, Mats, Jansson, Mats & Blom, Martin,  
2021. *Värdet av värdegrunder*. Stockholm: Fri  
Tanke.**

Anmälan av Göran Bexell

Många ifrågasätter värdet av värdegrunder. En vanlig kritik går ut på att de är floskulösa, politiskt och medialt korrekta fraser, som visar att man är med sin tid och som gläder konsulter, kommunikatörer och ledningar men bara retar andra, som menar de är betydelselösa i vardagen. Enligt en annan kritik är själva begreppet ”värdegrund” statiskt, medan uppfattningar om värden är historiskt och socialt föränderliga. Av dessa och andra skäl är det värdefullt att analyser görs. En kritisk analys av värdegrunder och särskilt det som kallas värdegrundsarbetet görs i *Värdet av värdegrunder* av Mats Alvesson, Martin Blom och Andreas Jansson, verksamma vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Som skarpsynta iakttagare menar de att under de senaste trettio åren har värdegrunder blivit lika vanligt på arbetsplatser runt om i landet som gratis kaffe. Boken är skriven med en uttalat skeptisk uppfattning men med schvung och överflöd av ironiska och bitvis fyndiga formuleringar som att värdegrundsarbetet kan ha den goda effekten att hålla chefer och andra sysselsatta och hindra dem att ställa till med något annat (värre). I förordet inser de att många läsare kan bli upprörda, men själv har jag bara blivit stimulerad att läsa vidare. Samtidigt är det så att författarna i sin kritiska iver bortser från mer allsidiga och till och med allvarliga perspektiv.

Vad är då en värdegrund? Som vanligt blir debatten meningsfull endast om vi talar om samma sak. Författarna ger ingen egen definition utan avgränsar begreppet mot närliggande begrepp som organisationskultur och utgår från hur de intervjuade använder begreppet – och det är i sin tur mycket olika. Detta ger en viss vaghet i analysen. Det finns likväl ingen lagstadgad eller ontologiskt given definition; den är resultat av socio-kulturella uppfattningar och därför ganska svår att komma överens om. Just därför är det så viktigt att klargöra vad en värdegrund ska anses vara.

Efter ett inledande kapitel med några begrepp, teorier och vilka skäl som anförs för arbete med värdegrund beskrivs och jämförs fyra exempelfall från Telia, Swedbank, Sölvesborgs och Lunds kommuner. Det ger upplysande inblick i hur ambitiösa ledare och kritiska anställda resonerar. Dokument och processer undersöks. Dock är det ett mycket litet antal informanter som

används. Swedbank har cirka 16 000 anställda men endast tretton informanter. I Sölvesborg är det åtta intervjupersoner och cirka 1 800 anställda, i Lund sju informanter och 10 500 anställda. Det empiriska underlaget för generaliseringar är med andra ord minst sagt svagt, men författarna var kanske inte ute efter just att generalisera.

Gemensamt för arbete med värdegrund är ett stort antal workshops, långa tidsrymder och många konsulter. Höga chefer och styrelser beslutar och mellanchefer ska genomföra. Att sedan mäta eller se effekterna av allt är generellt vanskligt och får, som några mer positiva sa, lämnas öppet.

Olikheter finns. Telia hade fokus på deltagarnas egna värderingar. Swedbank genomförde värdegrundsarbete i tron att det skulle förändra bilden av banken. Gemensamt var att skapa en image av handlingskraft, förnyelse – alla goda värden och mål skulle detta långdragna arbete uppfylla. Ofta redovisas diskrepans mellan chefer och anställda. Cheferna menar att i Swedbank tas arbetet med värdegrund på stort allvar. Flertalet inom Telia har svårt att se om arbetet påverkat det dagliga arbetet eller haft någon betydelse överhuvudtaget. Man kom sällan ihåg vad de många seminarierna handlade om. I Sölvesborg fanns likväl flera röster för att arbetet satt sina spår, även om det anses svårt att mäta effekter.

Lunds kommun skiljer sig verbalt genom att påstå att man inte har någon värdegrund. I stället finns vision och förhållningssätt. Tre ganska bra formulerade visioner finns, som jämfört med andra likaväl kunde kallas värdegrund, men för cheferna var det tydligen viktigt att det inte gällde värdegrund. Ett argument var att man inte förfogar över människors värdegrund, vilket visar hur olika begreppet kan uppfattas; kommunen som organisation kan ju ha en värdegrund som anställda har att förhålla sig till. Ett besläktat argument var att ett bejakat mångfaldsideal strider mot att pressa på alla samma värdegrund, vilket åter visar hur oklara de basala begreppen är. Alla i Lund var inte med på tåget; rektorerna såg arbetet som "något komiskt och banalt".

Blir det då någon skillnad mellan kommunernas arbete beroende på vilka centrala värdeord som finns i värdegrunden? Sölvesborg har "engagemang, värme och närhet" medan Lund stoltserar med "kunskap, innovation och öppenhet", Fagersta har "samarbete, trygghet, ansvar och respekt". Författarnas svar består mest av kritiska frågor, vilka finns all anledning att ställa. Det hade varit intressant med en djupgående analys av effekterna av olika värdegrunder, men det är givetvis svårt att genomföra. I en tid då det mesta ska kunna kvantifieras och mätas är det ett memento att "mäta" värdet av värden i en värdegrund kräver långsiktighet, personlig och organisatorisk inriktning. Det hindrar inte att det skulle kunna gå.

I ett kapitel beskrivs entusiaster och kritiker; de senare dominerar helt i boken. Den mediala debatt som refereras överflödar av ledar- och kulturskribenter som briljerar i att ironisera och kritisera. Det är chefers och konsulters

överbyggnad med en massa kostnader helt i onödan. Efter en skandal hänvisar ansvariga vanligen i media till att ”vi ska arbeta med vår värdegrund” och hoppas det ska räcka för att vinna etisk och medial legitimitet.

Det ska dock påpekas att några informanter ser en värdegrund som något värdefullt och en stabil grund för verksamheten. Författarna själva skriver till och med att man får ”vara öppen för att det ibland kan finnas en poäng med att lyfta blicken från det praktiska och konkreta”, ett långtgående medgivande med tanke på författarnas kritiska blick. Andra debattörer har visat att även om värdegrunder kan leda till kritik, så finns det exempel på framgångsrik användning av tydliga och profilerade värdegrunder, som omsatts i praktiken. Om exemplet Ikea tycks författarna mena att man där tar sin värdegrund på allvar, men sen avfärdas det: ”på för stort allvar – ett så kallat sektbygge”. Författarna själva tycks ta alla invändningar mot värdegrunder på för stort allvar.

I slutet av boken kommer ett kapitel, som får ses om författarnas alternativ till värdegrunder. Här står begreppet ”kultur” i centrum och det framhålls bestämt att detta är något annat än värdegrund, men man blir inte helt övertygad. ”Kultur” är mångtydigt och knappast lättare att definiera än olika etiska värden, men författarna ger utförliga tips i tron att en organisationskultur kan förändras genom arbete med vad som kunde kallas ”kulturgrund” eller kulturella värden. De ger arbetet med organisationskultur delvis en annan och mer konkret innebörd, som gärna kunde tillämpas också på värdegrundsarbete. Eller, om det ska skiljas, kan de två typerna köras parallellt.

Vid beskrivningen av hur kulturarbetet ska bedrivas närmar sig författarna samma öppna och ibland diffusa honnörsord som de menar råder inom arbetet med värdegrund. Det ska bedrivas med ”måttfulla”, ”realistiska” metoder, med kulturambitioner utan ”alltför stor klyfta mellan ideal och verklighet”. Samma sak gäller dock även för värdegrundsarbete. Här ges goda tips för den som vill arbeta med båda eller endera kultur- eller värdegrund. Särskilt läggs märke till att man inte ska vara så konventionell utan mer djärv och kontroversiell, till exempel att här tror vi på ”den välskötta byråkratin”!

Genomgående saknar jag en mer ingående analys av argumenten både för och emot värdegrund, som kunde bemöta och lyfta nivån på den ofta slagordsmässiga kritiken. Som exempel tar jag upp några i boken återkommande argument mot en värdegrund och diskuterar dem kort.

Mot angivna värden anförs att det ofta bryts emot dem och att de därmed är orealistiska eller meningslösa, men en gammal regel säger ”abusus non tullit usum”, det vill säga missbruk upphäver inte det rätta bruket. Även om många kör emot rött ljus, förlorar inte regeln sin betydelse. Om värdena å andra sidan är fjärran från uppfyllbarhet förlorar de efterhand sin normerande kraft. Detta gäller även för värdegrunder.

Värdekonflikter är ett känt fenomen inom etiken. Frihet eller gemenskap? I boken diskuteras att krav på jämställdhet inom akademien kan kollidera med

meritokratin, men det är inget bra argument emot vare sig jämställdhet eller meritokrati. Det gäller dels att klargöra värdenas innebörd, dels att ha en plan för att hantera möjliga konflikter. Men sedan också våga prioritera.

Ett argument är det anförda att ett berättigat mångfaldsideal kolliderar med att en värdegrund pressar in alla i samma fälla. Det visar återigen på behovet av dialog och analys. En organisation, låt vara Telia, Lunds kommun eller Lunds universitet, kan ju inte ha mångfald som yttersta värde utan att balansera det mot några gemensamma värden och normer. Mångfald på en gemensam grund är lösningen.

Det sägs vidare att värdegrunder inte löser några problem, vilket är ganska självklart, om de inte åtföljs av klargörande av innebörder av centrala värdeord och konkreta procedurer för åtgärder och förverkligande. Men redan att ange de värden som gäller kan mycket väl ha en inverkan på individers moraluppfattningar.

Vaghet och mångtydighet i värdena är ett välkänt och i boken mycket ofta upprepat, men man kan inte förvänta sig en exakt och allmänt accepterad definition av centrala begrepp som frihet eller godhet eller ens öppenhet, värme eller närhet. De är öppna begrepp, vilket inte hindrar att det finns en kärna men öppenhet i konturerna som lämnar spelrum för tolkning och tillämpning. Så är det med en mängd värdeord i anförda värdegrunder. Återigen är det nödvändigt att behandla värdenas innebörd och konsekvenser. Inom akademier är "akademisk frihet" ett grundläggande värde, men det används på flera olika sätt beroende på intressen och måste så långt möjligt definieras och klargöras vad det betyder inom forskning och utbildning.

Det anförs att värdena är allmänna och självklara – ska de behöva nämnas i ett särskilt dokument? Men inte ens det till synes självklara är självklart, i varje fall när det gäller etiska värden och normer. Det självklara behöver utsägas och formuleras i text. Att det uppfattas som självklart är ju en värderingsmässig ståndpunkt och ett moraliskt val visavi värdena. När det sedan bränner till med konflikter i organisationen eller ute i världen uppfattas många värden inte längre så självklara utan behöver försvaras och tydliggöras. När en organisation brännmärks för korruption och diskriminering behöver påvisas att det strider inte bara mot lagen utan också mot de normer och värden som organisationen har förbundit sig till. När Putin invaderar Ukraina behöver de demokratiska värdena utsägas och försvaras.

Boken väcker förmodligen genklang hos anställda i många organisationer. Det finns en utbredd trötthet på ovanifrån påbjudna policys och redovisningar, inklusive värdegrundsprocesser, som stjälar tid från de basala yrkesverksamheterna. De som arbetar med värdegrundsfrågor kan lära sig att undvika fel och fällor genom att läsa denna bok. Författarnas tips om att man i stället ska arbeta med kulturella värderingar i en organisation har en del nyttigt att bidra med, som också kan och ännu mer borde tillämpas i värdegrundsarbete.

Det är värdefullt att boken ger en kritisk analys av värdegrunder och arbetet med att försöka förverkliga dem. Min huvudsakliga invändning är att genom den ensidigt kritiska analysen får författarna inte fram en allsidig analys, där även de positiva argumenten för värdegrunder diskuteras seriöst.

Ingen ska tro att jag, lika litet som många andra, ser i svart eller vitt i frågan om värdegrunder. Jag vill inte heller placeras i endera av författarnas två fällor, entusiaster eller motståndare. Det finns fler alternativ än att hamna i denna förenklade dikotomi. Om man undviker de misstag som författarna förtecknar, är värdet av värdegrunder och deras försvar mycket större än vad denna bok gör gällande. Det visas, om vi höjer blicken, inte minst i tider av ökad värdereativism, internationella konflikter, pågående krig i Europa och sviktande tillit till samhällets institutioner.

**Söderberg, Johan, 2022. *Kritik av underdog-metafysiken*. Lund: Celanders bokförlag.**

Anmälan av Mikael Hendar

Vetenskapsteoretikern Johan Söderbergs bok *Kritik av underdog-metafysiken* (2022) är en idéhistorisk, ideologikritisk och begreppsutvecklande studie över nyliberalismens inflytande på uppkomsten av samtidens kulturkrig. I bakgrunden lyser författarens besvikelse över vänsterns väg bort från sitt ursprung i arbetarrörelsen och en äldre marxistisk klassanalys, till att i högre utsträckning spela en kapitalstark medelklass i händerna – dels genom en ökad betoning på mer partikulära identitetsgrunder, dels genom ett närmast totalt nedvärderande av nationalstaten som bas för kollektiv politisk handling. Författaren driver tesen att vänstern därigenom har blivit nyliberalismens ideologiska bundsförvant – en slags ”progressiv nyliberalism” för att tala med Nancy Frasers begrepp – samtidigt som man bidragit med ett starkt incitament till att dess antites – värdekonserveratismen och nationalismen – har vuxit sig allt starkare i många västerländska länder. En alltför ensidig betoning på marginaliserade minoritetsgruppers etiska företrädarna har således slagit över i formulerandet av en lika ensidig motidentitet hos majoriteten; en ”vit identitetspolitik” och en

Mikael Hendar är universitetsadjunkt vid Institutionen för konst, kultur och kommunikation, Malmö universitet.  
E-post: hendarmikael@gmail.com