



ORD SOM STYR

Text: **Thomas Östberg**
Illustration: **Björn Öberg**

Värdegrund



Värdegrund är ett ord i tiden. Det finns snart inte en myndighet, kommun, region eller ens företag som inte har en värdegrund att visa upp. Men vad betyder en värdegrund egentligen? Vad har den för funktion? Och hur vet man att den uppfylls och att man lever efter den?

Organisationsforskaren Mats Alvesson:

”VÄRDEGRUNDSARBETE ÄR NÅGOT SOM LEDNINGAR, HR-FOLK OCH INHYRDA KONSULTER LÄGGER TID, ENERGI OCH PENGAR PÅ I STÄLLET FÖR ATT LÖSA DE VERKLIGA PROBLEMEN.”

I bästa fall är en värdegrund meningslös. I sämsta fall kan den skada organisationen och verksamheten. Den tunga domen kommer från Mats Alvesson, professor i organisationsforskning vid universiteten i Lund och Bath. Tillsammans med kollegorna Martin Blom och Andreas Jansson släppte han 2021 boken *Värdet av värdegrunder*. Har en värdegrund uttryckt i ett antal värdeord någon positiv påverkan på organisationens verksamhet? Mats Alvesson och hans kollegor tror inte det.

– Nej, väldigt sällan. Värdegrundsarbete är något som ledningar, HR-folk och inhyrda konsulter lägger tid, energi och pengar på i stället för att lösa de verkliga problemen i en kommun, en myndighet eller ett företag kan ha. Ofta bygger de på ett önsketänkande där man vill visa sig god och skapa en bra värld med hjälp av ord. Resultatet blir gärna ord som respekt, engagemang, trovärdighet, hållbarhet, tillit, jämställdhet och att man ska göra varandra bra, säger Mats Alvesson.



Mats Alvesson

Deras kritik går bland annat ut på att orden är vaga, svåra att förstå och kan tolkas på många olika sätt beroende på sammanhang.

– Eftersom de inte används situationsspecifikt kan de betyda lite vad som helst i den enskilda medarbetarens verklighet. De skulle kanske kunna fungera i en organisation med en homogen verksamhet som går att koppla direkt till värdegrunden, men de flesta har i dag varierade och komplexa verksamheter där orden kan tolkas på väldigt olika sätt, säger Mats Alvesson.

En annan aspekt är att många medarbetare inte känner till arbetsgivarens värdegrund. Själva kände de tre författarna inte till Lunds universitets värdegrund innan de inledde arbetet med boken.

I sin bok har de tre Lundaforskarna med fyra fallstudier från verkligheten, bestående av två kommuner och två stora företag. Någon större skillnad mellan organisationerna hittade de inte.

– Både bland våra case och generellt kunde vi konstatera att värdegrunden inte hade någon reell effekt. Det förändrade inte något påvisbart, säger Mats Alvesson.



”

DET ÄR LÄTT FÖR
OSJÄLVSTÄNDIGA CHEFER ATT
LÅTA SIG LOCKAS AV TRENDER
OCH ERBJUDANDEN FRÅN
KONSULTER. DÅ FÅR MAN OCKSÅ
NÅGOT TJUSIGT ATT VISA UPP.

Han delar in de största problemen med värdegrundsarbete i fyra kategorier:

- Det blir ett slag i luften och leder till att man blundar för de verkliga problem som finns i organisationen och som borde lösas.
- Det kostar energi och pengar. Resurser som kunde lagts på annat.
- Det kan lätt bli hyckleri, eller business bullshit om man så vill, av det. Ord som är svåra att koppla konkret till den huvudsakliga verksamheten och som inte går att mäta eller bedöma om de uppnås eller ej.
- Värdegrunden kan användas att slå medarbetare som har avvikande åsikter i huvudet med.
 - Ett verkligt problem kan till exempel vara att det förekommer konflikter på arbetsplatsen. I stället för att ta itu med konflikten och de personer som är inblandade i den kan en ledning välja att dra i gång en värdegrundsövning som alla måste delta i. Det är lätt för osjälvständiga chefer att låta sig lockas av trender och erbjudanden från konsulter. Då får man också något tju sigt att visa upp som visar att man har handlingskraft, säger Mats Alvesson.



HUR TROVÄRDIG BLIR EN VÄRDEGRUND OM MAN INTE VET IFALL DEN VERKLIGEN PÅVERKAR NÅGON?

Allt värdegrundsarbete kostar naturligtvis pengar. För kommuner, regioner och myndigheter handlar det om skattepengar som kunde ha lagts på annan verksamhet. Risken finns också att det stjäls personalresurser från kärnverksamheter. När SlösO för ett par år sedan under rubriken ”Gissa den kommunala värdegrunden” tittade närmare på värdegrunden i 15 av landets kommuner var det i stort sett omöjligt för den som inte redan hade facit att para ihop rätt kommun med rätt värdegrund. Ändå hade kommunerna var för sig satsat pengar som skulle höja verksamhetens kvalitet, stärka varumärken och öka kommunernas attraktivitet som arbetsgivare.

- Trots att det läggs stora resurser på att ta fram värdegrunder finns det många medarbetare utanför ledningen som inte förstår poängen med en värdegrund. De tycker att orden mest är fluskler och snömos. Då kan värdegrunden få en motsatt effekt mot den tänkta och göra medarbetarna cyniska och desillusionerade, säger Mats Alvesson.

Otydligheten finns inte sällan även i möjligheterna att mäta om organisationen följer sin värdegrund. Ett exempel är Malmö stad som beskriver sin värdegrund som en överenskommelse mellan alla medarbetare. I den ingår bland annat att möta varje människa med förståelse och respekt, att ha engagemang och

Värdegrunder – några exempel

Karlstads kommun:

Vi är till för Karlstadsborna

Vi ser framåt och utvecklar vår verksamhet

Vi genomför vårt uppdrag med engagemang

Vi är en kommun i gott skick

Vi når goda resultat

AB Volvo:

Framgång för kunden

Tillit

Passion

Förändring

Prestation

Göteborgs universitet (vision till 2030):

Ett universitet för världen





mod att påverka och att använda kreativitet för att skapa förbättringar.

– Hur trovärdig blir en värdegrund om man inte vet ifall den verkligen påverkar någon, undrar Mats Alvesson.

Värdegrunder kan också motverka andra mål

i organisationen. Orden som beskriver hur man ska vara och agera kan till exempel skapa tystnad i stället för högt i tak, fri åsiktsbildning och kritiskt tänkande. Eller så kan det vara svårt att förena likabehandling med jämställdhet och kvotering som ju innebär avsteg från likabehandlingen.

– Och eftersom värdegrunderna oftast består av ”goda” intentioner kan de användas att slå medarbetare, som avviker från dem, i huvudet med. Som när en lärare som påtalar att en elev betar sig dåligt varnas för att ha brutit mot kommunens värdegrund som föreskriver att man ska vara positiv. Då ser man alla elever som goda i alla lägen och när verkligheten inte stämmer överens med kartan är det kartan som gäller, säger Mats Alvesson.

Han och hans kollegor har i sin bok även med exempel på hur värdegrunden används som ett verktyg för åsiktskontroll. Ett par av dem hämtades från bankvärlden. Swedbanks dåvarande vd Birgitte Bondesen sa i en intervju med Dagens industri 2015 att ”med tanke på de populistiska strömningarna i samhället är det särskilt angeläget att arbeta med bankens interna värderingar”.

Konkurrenten Nordea gick ett par år senare ett steg längre och lät även personer utanför organisationen omfattas av värdegrunden. Bankens pressekreterare sa då i Expressen att ”Vi kommer titta om det finns kunder som inte överensstämmer med vår värdegrund”.

– Chefer, HR och diverse konsulter gillar värdegrundsarbete och värdegrundsövningar, medan till exempel läkare och forskare ofta är kritiska. De kanske förstår värdet av fritt och kritiskt tänkande. Eller så vet de att det ofta handlar om väldigt mycket prat som sällan leder någon vart. De tycker också att de har viktigare saker att göra, säger Mats Alvesson.

Fotnot: Inom kort släpper Mats Alvesson tillsammans Stella Cizinsky boken *Dumhetsbekämpning* på förlaget Fri Tanke.

”
**EFTERSOM VÄRDEGRUNDERNA
OFTAST BESTÅR AV ”GODA”
INTENTIONER KAN DE ANVÄNDAS
ATT SLÅ MEDARBETARE,
SOM AVVIKER FRÅN DEM,
I HUVUDET MED.**