



## NO BULLSHIT POLICY

Öppen kritisk dialektik vid Esmailzadeh Holding AB (publ)

## INLEDNING

Esmailzadeh Holding AB (publ) ("EHAB") är ett entreprenöriellt investmentbolag som investerar i och utvecklar långsiktigt hållbara företag inom utvalda branscher med djupa nischer. Vi sätter entreprenören i centrum och ger dem rätt förutsättningar och verktyg för att skapa lönsamma och motståndskraftiga bolag.

EHAB och våra portföljbolag agerar i ett ständigt förändrande samhälle och omvärld. För att möjliggöra långsiktig utveckling är det därför viktigt att vi är en aktiv del av samhället som vi verkar inom och påverkar. EHAB behöver vara engagerade och trovärdiga i vår analys av de faktorer för kultur, miljö och bolagsstyrning som är betydande för oss som bolag, samt våra intressenter och som hjälper oss att driva vår vision framåt.

EHAB är medvetet om att vår omvärld fylls av bullshit (BS). Från samhällsdebatter och mediabevakning till våra arbetsmiljöer återkommer ogrundade påståenden som förvirrar, istället för att förbättra vår förståelse av omvärlden, oss själva, och våra företagstjänster. För EHAB är det därför aktuellt att formalisera vår verksamhets tre arbetssätt med vilka vi bemöter BS: öppen inställning, kritiskt tänkande, och dialektiskt förhållningssätt till problem och lösningar. Tillsammans utgör dessa grunden för EHAB:s No Bullshit Policy (NBSP).

NBSP är en suverän policy då den är skapad för att göra EHAB vaksam på BS från omvärlden och där det förekommer BS inom verksamheten. Policyn parafrazerar här historikern Robert Conquests andra lag om organisationer, att de som inte uttryckligen är emot BS med tiden ägnar sig åt BS. NBSP är ett sätt att löpande granska så att andra policyer inte fylls av BS eller att kringtjänster utvecklas som stjälar fokus från vår kärnverksamhet. Utöver denna vakande funktion ska NBSP verka konstruktivt. Således syftar NBSP också till att utmana och vidareutveckla befintliga arbetssätt och rådande tillämpning också inom verksamheten. Vi har därför utformat EHAB:s tre arbetssätt – öppen inställning, kritiskt tänkande, och dialektiskt förhållningssätt – samt återgivet dem i en modell nedan, där vi även beskrivit hur deras implementering bidrar till att företagskulturen utvecklas löpande.

## SYFTE

Syftet med NBSP är att beskriva vad BS är, varför det påverkar vår verksamhet och metoderna vi använder för att bemöta BS. Ambitionen är att intuitivt sammanfatta vårt arbetssätt för medarbetare, samarbetspartners och investerare. Det långsiktiga målet med NBSP är att göra vår företagskultur fri från BS och ge EHAB förutsättningar för en varaktig, motståndskraftig och mätbar ekonomisk utveckling.

## OMFATTNING

Policyn tydliggör arbetssätt och metoder för öppen kritisk dialektik (ÖKD) i EHAB:s verksamhet. Policyn vänder sig initialt till anställda. VD ansvarar för implementering. EHAB välkomnar feedback och förslag på hur vi kan förbättra tillämpningen av NBSP (se *bilaga implementeringsplan*).

## MODELLEN "ÖPPEN KRITISK DIALEKTIK" FÖR ETT EHAB UTAN BS



### 1. ÖPPEN INSTÄLLNING

EHAB:s första arbetssätt är en öppen inställning till nya idéer och att nyfiket utforska dem. En öppen inställning syftar här på att förutsättningslöst beskriva idéer, omvärlden och oss själva. Olika förståelser utforskas, och skilda åsikter tolereras, utan att något perspektiv inledningsvis antas betyda mer än andra.

Filosofen Harry G. Frankfurt definierar BS som påståenden om verkligheten – hur något är – utan att man vet eller bryr sig om det är sant. BS förekommer professionellt i alltifrån marknadsföring, där information förpackas och förenklas, till när vi presenterar idéer för varandra. Inom ramen för en öppen inställning finns det givetvis möjligheter för BS, men de skiljer sig åt i sitt slutmål. BS är en kortsiktigt effektiv samtalsstrategi för att få uppskattning från ens omgivning. En öppen inställning är en samtalsmetod där insamling av information förändras för att bättre förstå ens omgivning.

EHAB:s öppenhet syftar alltså till att odla ett samtalsklimat som uppmuntrar och tolererar nya idéer. Vi eftersträvar att göra detta utan hänsyn till exempelvis politiskt korrekthet eller sociala konventioner. Det här är ämnen som många har starka personliga kopplingar till, känslomässiga reaktioner på, eller är beredda att kämpa för. Av dessa anledningar begränsas ens öppenhet av bekräftelse-bias, flockmentalitet, och ovilja att uttrycka avvikande åsikter. Sammantaget är risken för EHAB att vår förmåga till omvärldsanalys minskar, och därmed förmågan att upptäcka nya affärsmöjligheter.

Som ett led i att implementera NBSP kommer EHAB anordna en mängd aktiviteter där våra medarbetare får möjlighet att träna sina färdigheter i att öppet utforska och tolerera nya idéer. Exempelvis arrangeras utbildningstillfällen där medarbetare övar på att försvara idéer som inte nödvändigtvis speglar ens egna övertygelser. Syftet är att utforska hur det känns att höra sig själv tala om värderingar, och se andras reaktioner. Sammantaget möjliggör dessa

aktiviteter en högre grad av ärlighet, experimentlust och ett äventyrligt förhållningssätt till samtalsämnen, samt ett mått av oansvarighet då kopplingen mellan idéer och identitet luckras upp. Genom *EHAB Academy* arrangeras teambyggande panelsamtal med okonventionella talare om samtidens kontroversiella ämnen. Och medarbetare uppmanas även fortlöpande ge återkoppling på NBSP genom anonymiserade frågeformulär från HR. Utöver detta dokumenteras och rapporteras resultaten av arbetssättet som en del av *EHAB Playbook*.

## 2. KRITISKT TÄNKANDE

EHAB:s andra arbetssätt är kritiskt tänkande. Utgångspunkten är att vi som individer alltså oftast har fel, att vi enkelt sveps med i grupptänkande, att vår förståelse av omvärlden alltid är bristfällig, och att våra förmågor att klara arbetsuppgifter är begränsade.

Grundinställningen i kritiskt tänkande återgavs redan under 400-talet f Kr. i Sokrates filosofi – “jag vet endast att jag intet vet” – att vad vi förstår idag kan imorgon visa sig fel, eller irrelevant. Och det motsatta kan även gälla. Förståelse om så är fallet kommer av att vi kan granska påståenden och argument i deras olika beståndsdelar. Exempelvis, hur definieras centrala begrepp? Är syftet, perspektiven och grundläggande antaganden tydligt beskrivna? Är frågorna som ställs relevanta för problemen vi vill lösa? Och kan slutsatserna härledas till det underlag man presenterat?

Att tänka kritiskt handlar alltså om att upptäcka BS, särskilt i de idéer som vi gillar eller vill arbeta vidare med. Givet enkelheten med vilken vilseledande eller felaktig information kan spridas idag är det centralt för EHAB att medarbetare får möjlighet att utveckla sina färdigheter för att motarbeta propaganda, falska påståenden och pseudovetenskap som riskerar att påverka vår verksamhet.

Målsättningen är att odla en företagskultur där alltifrån arbete till beslutsfattandet i möjligaste mån är evidensbaserat. Inriktningen på EHAB:s verksamhet ska motiveras utifrån ett kunskapsunderlag som regelbundet uppdateras och omvärderas. Kritiskt tänkande är den öppna inställningens ständiga och nödvändiga trätosyskon, men den relationen innefattar mer än att bara framföra kritik eller ifrågasätta övertygelser. EHAB:s medarbetare förväntas synliggöra för sig själva och andra vad meningsskillnaderna består av, och kunna ge argument såväl för som emot idéerna som diskuteras.

Det kritiska tänkandet är inte illvilligt, lika lite som att BS behöver vara det. Inte sällan blir BS oundvikligt när en person utifrån sin ansvarspost blir nödgad att tala om ämnen de saknar tillräcklig kunskap i. Det är således på grund av sin moral och övertygelser, inte trots dessa, som en person ägnar sig åt BS. Medan BS underminerar förtroende för kommunikation så är kritiskt tänkande en metod för att öka tilltron till det gemensamma sanningssökandet. Därför måste den som tänker kritiskt göra sig förstådd även för den som kritiseras, särskilt när denna har psykologiska skyddsmekanismer mot att förstå kritiken.

EHAB implementerar kritiskt tänkande genom att medarbetare involveras i granskningen av den egna verksamheten, exempelvis föreslagna projekt, produkter, och i förlängningen utformandet av NBSP själv. Bland våra planerade utbildningar är *Omöjliga samtal*, med

inspiration från filosofen Peter Boghossians upplägg för dessa, där man övar på att hitta ingångar för att diskutera idéer där människor redan är ideologiskt övertygade, samt träna medarbetarnas mod och tålamod.

### 3. DIALEKTISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

EHAB:s tredje arbetssätt är ett dialektiskt förhållningssätt. Ur motsättningarna mellan en öppen inställning respektive ett kritiskt tänkande uppstår nya lösningar och utveckling. Denna förståelse utgår dels ifrån antikens sokratiska metod men har även beskrivits senare av filosofen Georg Wilhelm Friedrich Hegel som idén att ur mötet mellan en tes och dess antites skapas en syntes.

Syntesen för EHAB kan vara produkter, tjänster och lösningar samt nya arbetsprocesser i själva verksamheten. Grundinställningen för dialektiken är att ur pendelrörelsen mellan två eller fler motstående perspektiv framträder något nytt, en annorlunda förståelse av vad problemet är och som löser de tidigare inneboende spänningarna. Exempelvis, medan en öppen inställning bidrar med ny information, och kritiskt tänkande med att granska sådan information, så möjliggör dialektiken en rörelse mellan och förbi endera arbetssätt till en lösning som är möjlig givet tidsramarna man arbetar under. Dialektikens pendelrörelse kan i denna bemärkelse inte sägas ha något slutmål, annat än som svar och gensvar på nya eller förändrade behov i samhället, politiken och marknaden.

Medan en öppen inställning och ett kritiskt tänkande är ideal att sträva efter så är dialektik den metod som påminner oss om begränsningarna i NBSP. Arbetssätten behöver kombineras, och pendelrörelsen dem emellan kan bara pågå inom de tids- och resursramar som finns för att utveckla våra lösningar. Ingen policy, produkt, eller personal som arbetar med dem, kan således göra sig av med all BS. Men vi kan bli tillräckligt bra. Dialektik är därför även en metod för att göra EHAB:s tre arbetssätt realistiska.

Dialektik synliggör behovet av en företagskultur där medarbetare är flexibla och ändrar ståndpunkt utifrån att perspektiv och underlag ställs emot eller jämförs med varandra. Insikt krävs på såväl individ- som gruppnivå att olika förmågor och infallsvinklar måste kombineras för att diskutera sig fram till lösningar. Dialektiken är av den anledningen inte en förhandling mellan olika intressen utan snarare en strid utan hopp om seger, en både intellektuell och intuitiv rörelse genom vilka tidigare idéer omkullkastats för att möjliggöra något helt nytt.

## BAKGRUND

Vi tror att policyn, med ÖKD som modell, speglar de strategiska arbetssätt som återkommit över tid för hur EHAB byggt sin bolagsgrupp och strategiskt bedrivit sin verksamhet. Genom att formalisera våra grundläggande arbetssätt i NBSP säkerställer vi att vår verksamhet blir mer varaktig, motståndskraftig och mätbar. Detta är väsentligt då vi har en långsiktig ägare-horisont och att vi, tillsammans med våra portföljbolag, arbetar för att främja hållbar ekonomisk utveckling utan BS. Vi ser NBSP som värdeskapande och centralt för den verksamhet vi bedriver och den roll vi spelar i samhället. Den är grundläggande för att stärka EHAB:s förmåga att leverera värde till våra investerare, kunder till portföljbolag samt till våra samarbetspartners. NBSP är även väsentlig för att ytterligare stärka och engagera våra

viktigaste resurser, det vill säga vår kunskaps- och kompetensförsörjning, varumärkesbyggande, kunniga medarbetare, strukturkapital och sociala nätverk.

## DEFINITIONER OCH BEGREPP

**Bullshit (BS):** BS inom näringslivet kan brett beskrivas som vilseledande eller irrelevanta påståenden och information som sprids med (eller utan) syfte att vilseleda eller manipulera intressenter. Det kan också inkludera överdrivna påståenden om produkter, tjänster och prestationer, eller användning av svårbegriplig jargong för att imponera eller dölja brister. Det är därför viktigt att vara kritisk och noggrant granska all information som presenteras av företag och andra aktörer inom näringslivet för att inte blint lita på påståenden eller begrepps betydelse.

**No bullshit:** Begreppet "No bullshit" syftar till att undvika vilseledande eller irrelevanta påståenden och information som vilseleder eller manipulerar investerare och andra intressenter. Detta begrepp kan användas för att fortsatt främja en kultur av öppenhet och uppriktighet inom EHAB, där företag och organisationer uppmanas att vara tydliga och sakliga i sin kommunikation med kunder, investerare och andra intressenter. Genom att ha en sund skepticism kan EHAB fokusera på de verkliga möjligheter som ger avkastning.

## UPPFÖLJNING

EHAB:s styrelse följer upp arbetet kring policyn i samband med årsredovisningen, samt genom internkontroll/internrevision. I arbetet ingår att utveckla ett systematiskt arbetssätt för uppföljning. Policyn antogs av EHABs styrelse vid det ordinarie styrelsemötet 27 april 2023.