

HÖGSKOLAN I BORÅS

Värdegrund och organisationskultur

Slutrapport från delprojekt inom ramen för implementering
av ny organisation vid Högskolan i Borås

Svante Kristensson

6/19/2014

Innehåll

Bakgrund	2
Delprojektets mål	2
Bemanning.....	2
Metod	3
Uppdrag och avgränsning.....	3
Rapportens disposition.....	3
Värdegrund.....	3
Värdegrundsbegreppet	3
Utmaningar i värdegrundsarbetet.....	5
Värdekonflikter	5
Om organisationskultur	6
Den statliga värdegrunden	7
Högskolans värdegrundsarbete 1999-2014	8
Högskoleövergripande styrdokument.....	10
Studentinflytande.....	10
Institutioner och enheter	11
Ett eventuellt samband mellan varumärke och värdegrund	15
Varumärke	15
Kärnvärden	16
Varumärkesarbete vid Högskolan i Borås	17
Sambandet mellan varumärke och värdegrund.....	17
Handlingsplanen.....	18
Värdestyrning	18
Reflektioner angående högskolans värdegrund.....	18
Grundläggande principer för handlingsplanen	19
Avslutande analys och reflektioner	20
Referenser	22

Bakgrund

Den 24 september 2013 fattade rektor beslut om uppdragsbeskrivning för Förberedelse och samordning kring implementering av ny organisation (dnr 665-13). Under oktober-november pågick arbete med att ta fram en projektplan för implementering av ny organisation. Projektplanen fastställdes av rektor den 2 december 2013. Implementeringsprojektet har letts av en projektledningsgrupp och arbetet har skett i tolv delprojekt varav Värdegrund och organisationskultur är en. Denna rapport är en avslutande dokumentation från detta delprojekts arbete.

Delprojektets mål

Målet för delprojektet är att ta fram ett förslag till högskolegemensam handlingsplan för värdegrundsarbete som skapar förutsättningar för en gemensam värdegrund och organisationskultur med ett starkt helhetsperspektiv. Delprojektet ska inom ramen för uppdraget leverera följande resultat:

- Dokumenterad kartläggning och analys av befintligt värdegrundsarbete på högskolan
- Beskrivning av eventuellt samband mellan varumärke och värdegrund
- Förslag till handlingsplan för högskolans värdegrundsarbete, där hänsyn ska tas till ovanstående resultat samt till den statliga värdegrunden.

Bemanning

Delprojektet har letts av en delprojektledare, Svante Kristensson, som har haft en arbetsgrupp knuten till sig. Till delprojektet knöts även en referensgrupp. Arbets- och referensgrupperna bestod ursprungligen av följande medarbetare:

Arbetsgrupp:

- Birgitta Alfraeus, GF
- Åsa Söderlind, BHS
- Lise-Lotte Jonasson, VHB
- Kennert Orlenius, PED
- Anita Lindahl, BLR
- Margareta Fredman, VHB
- Anders Stenström, GF
- Rolf Appelkvist, HIT
- Agneta Nordlund Andersson, THS
- Karin Dessne, forskarstuderande, BHS

Referensgrupp:

- Helena Bergmann Selander, PED
- Irene Arvidsson, PED
- Linda Borglund, BLR
- Jonas Rimbäck, GF
- Bo Månsson, IH
- Lotta Englund, VHB,
- Karl-Fredrik Ahlmark, GF
- Anders Bergström, Studentkåren

Under arbetets gång förändrades gruppernas sammansättning. Lise-Lotte Jonasson och Karin Dessne övergick från arbets- till referensgrupp och Daniel Hjelmgren HIT/GF kom senare att ingå i arbetsgruppen. Karl-Fredrik Ahlmarks anställning vid högskolan avslutades under arbetets gång och Åsa Söderlind kom aldrig att delta i gruppen.

Metod

Arbetsgruppen har tillsammans och med hjälp av uppgiftslämnare utanför projektet gjort en inventering av genomfört och pågående arbete avseende introduktion och implementering av en gemensam värdegrund på Högskolan i Borås. Gruppen har därefter genom ytterligare diskussioner, dokumentstudier, presentationer och möten tagit fram delleveranser och slutligen ett förslag till en handlingsplan för värdegrundsarbete för lärosätet.

Arbetsgruppen har träffats sammanlagt 17 gånger, varav tre gånger tillsammans med referensgruppen. Dessutom har projektledaren tillsammans med en arbetsgruppsmedlem vid ett tillfälle träffat akademichefer och förvaltningschef för dialog kring de tre leveranserna. Fyra gruppmedlemmar deltog också i Värdegrundsforum som arrangerades i maj av Värdegrundsdelegationen, Regeringskansliet och Göteborgs universitet i samarbete.

Uppdrag och avgränsning

Arbetsgruppen har valt att som startpunkt för sin kartläggning av utfört värdegrundsarbete gå tillbaka till millennieskiftet 1999/2000. Skälet till detta ställningstagande - att inte inventera även tidigare utfört arbete - är att året 1999, av dåvarande skolministern Ingegerd Wärnersson, utnämndes till Värdegrundsåret. Detta medförde samtidigt ett mera målinriktat arbete med värdegrundsfrågor i högskolevärlden varför arbetsgruppen valde denna avgränsning.

I gruppens uppdrag ingick inte att formulera värdegrunden för Högskolan i Borås, utan att ta fram ett förslag till handlingsplan för att implementera en sådan. Framtagandet av själva värdegrunden föreslås istället som en grundläggande aktivitet i handlingsplanen.

En tidig observation arbetsgruppen gjorde var att ordet värdegrund inte använts i någon nämnvärd omfattning inom Högskolan i Borås, varken historiskt sett eller i nutid. Just på grund av att uttrycket inte är frekvent i tidigare dokumentation bestämde arbetsgruppen sig för att bredda begreppet. Därför innefattas ord som bemötande, kärnvärden, normer, värderingar, yrkesetik, grundsyn med flera, i begreppet värdegrund i kartläggningen.

Rapportens disposition

Rapporten är huvudsakligen indelad i tre delar vilka följer projektets tre leveranser: kartläggning av befintligt värdegrundsarbete på högskolan, beskrivning av eventuellt samband mellan varumärke och värdegrund och förslag till handlingsplan för högskolans värdegrundsarbete, där hänsyn ska tas till ovanstående resultat samt till den statliga värdegrunden. Därefter följer en analys av ovanstående områden och avslutningsvis presenteras förslaget till handlingsplan för högskolans värdegrundsarbete som en separat bilaga.

Värdegrund

I detta kapitel görs en inledande introduktion till begreppet värdegrund följt av ett resonemang om de utmaningar ett värdegrundsarbete har att förhålla sig till. Här presenteras också begreppet organisationskultur och den statliga värdegrund som utarbetats inom ramen för Värdegrundsdelegationens uppdrag. I kapitlet görs också en inventering av tidigare utfört arbete vid högskolan med en koppling till studentinflytande och övergripande styrdokument.

Värdegrundsbegreppet

En sökning på begreppet värdegrund via Google ger idag (2014-06-03) ca 1,2 miljoner träffar. År 2006 resulterade det i ca en halv miljon träffar, det vill säga drygt ett decennium efter att det i läroplanstexter aktualiserats i skolans värld och vardag hade begreppet fått stor nationell spridning. Det är ingen överdrift att hävda att begreppet numera fungerar som ett slags mantra – ett begrepp som ska uppfattas som något eftersträvänsvärt och till och med nödvändigt. I stort sett varje samhällsrelaterad institution, organisation och större företag med

självaktning har formulerat en värdegrund för verksamheten. Även om begreppet kan sägas ha kommit i offentlighetens ljus i mitten på 1990-talet kan noteras att skolforskaren Åke Isling ett decennium tidigare skrev följande:

3.1 Demokratibegreppets värdegrund

När det gäller själva värdegrunden, för det vi kallar demokrati, är enigheten dock stor, inte bara i vårt land utan också inom den västerländska kulturkretsen i övrigt. Denna värdegrund kan sammanfattas i följande två grundprinciper:

1. Respekten för mänskligt liv – en uppfattning om livets okränkbarhet.
2. Uppfattningen om alla människors lika värde.

Dessa värdepremisser kan härledas till såväl religionerna som profana livsåskådningar. De har följt mänskligheten genom årtusenden och utgjort grunden för de sociala nydanarnas tankar och visioner. (1984, s. 21f)

Begreppet värdegrund är ett så kallat positivt honnørsord som inte sällan användas retoriskt. Därför finns det anledning att klargöra innebörd och konsekvenser i den praktiska verksamheten men också kritiskt-analytiskt förhålla sig till begreppet. En allmän tolkning av innebörden kan vara följande:

1. Det finns vissa s.k. oförytterliga värden som inte är förhandlingsbara utan de utgör ett axiom i mänsklig samlevnad (t.ex. alla människors lika värde). Dessa värden går inte att bevisa utan de är centrala som grund för god mänsklig samvaro och ett gott liv.
2. Dessa överenskomna värden utgör en slags minsta gemensamma nämnare som alla bör eller ska vara överens om.

I förskolans och skolans värld har begreppet värdegrund varit mycket centralt de två senaste decennierna. Det lyftes fram i den statliga utredningen *Skola för bildning* (SOU 1992:94) som låg till grund för grundskolan och gymnasieskolans läroplaner 1994 men det definierades tydligare först 1998 i läroplanen för förskolan: "Värdegrunden utgör de etiska förhållningssätt som ska prägla verksamheten". I *Skollagen* (SFS 2010:800) fick de grundläggande etiska värden som anges i läroplanerna också juridisk status: alla människors lika värde, människolivets okränkbarhet, individens frihet och integritet, jämställdhet mellan könen samt solidaritet mellan människor.

Sammanfattningsvis kan konstateras att ordet värdegrund är centralt och frekvent använt i samhället, att det innehållsligt tycks vara nära knutet till etiska grundvärden men vad innebär fenomenet värdegrund i praktiken?

Det finns en risk att värdegrund blir en etikett i verksamheten som ger sken av samförstånd när det i realiteten snarare rör sig om underliggande missförstånd. Alla tror att man är överens eftersom ingen har uppmärksamheten på dess innehåll och vad den betyder konkret i verksamheten – eller för att citera Christer Hedin, docent vid Stockholms universitet:

Värdegrundens styrka och svaghet är den abstrakta karaktären. Ingen vill egentligen något annat än det som står i värdegrunden. Det innebär att värdegrunden i sig själv är innehållslös. Den måste konkretiseras. Om man låter bli att göra det så kan man vara överens med alla. Det är en idealisk metod om man vill skapa en skenbar gemenskap. (Refererad i Orlenius, 2012, s. 25)

En slutsats är att etiska värden kan utgöra instrument för analys, tolkning och orientering men värdegrunden är något som skapas i handling. Begreppet värdegrund är problematiskt om man därmed avser en fast, solid grund som alla är eller ska vara överens om. Innebörden måste problematiseras, diskuteras och utvecklas i relation till den praktiska verksamheten.¹

Utmaningar i värdegrundsarbetet

När Statskontoret (2010) genomförde en studie, *Värdegrunden i staten – en nulägesbild*, om den gemensamma värdegrunden som ska prägla den statliga, offentliga verksamheten konstaterades sammanfattningsvis följande:

- Få känner till de angivna principerna
- Myndigheter tar inte sin utgångspunkt i den formulerade värdegrunden ("offentligt etos"). Endast 1 av 40 deltagare svarar ja.
- Värdegrunden utgör en sidoverksamhet, saknar betydelse för kärnverksamheten.
- Den införs ofta uppifrån och ned i organisationen och saknar förankring i organisationen (dvs. brister i legitimitet och nytta).
- Värdegrundens innehåll (diskursen) har alltmer anpassats till näringslivet.

Den gemensamma värdegrunden som studien refererar till kan översiktligt beskrivas på följande sätt:

Centrala värden	Referens till Regeringsformen
▶ Demokrati (överordnat)	1 kap. 1 §, 1:a stycket
▶ Legalitet (rättssäkerhet)	1 kap. 1 §, 3:e stycket
▶ Objektivitet, saklighet och likabehandling	1 kap. 9 §
▶ Respekt	1 kap. 2 §, 1:a stycket
▶ Effektivitet och service	

Medvetenheten om att dessa principer ska styra all offentlig, statlig verksamhet är uppenbarligen låg – vilket dock inte säger något om hur verksamheter faktiskt präglas av dessa principer. I grundlagen anges att "Det allmänna ska verka för att demokratins idéer blir vägledande inom samhällets alla områden samt värna den enskildes privatliv och familjeliv" (RF 1 kap. 2§, 4:e stycket) samt att "Den offentliga makten ska utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet" (RF 1 kap. 2§, 1:a stycket). Dessa principer är fastställda i svensk grundlag och inte förhandlingsbara. Det åligger varje yrkesutövare att arbeta och verka i enlighet med dessa principer – men vad betyder de i praktiken? Svaret på den frågan måste knytas till praktiska situationer, villkor och förutsättningar som uppkommer och har sitt ursprung i de olika verksamheterna.

Värdekonflikter

En utmaning i värdegrundsarbetet är att vissa etiska värden kan vara kontradiktoriska. Exempelvis är inte alltid betoningen av respekten för individens frihet självklart förenlig med betoningen av att vara solidarisk. Den praktiska yrkesverksamheten i högskolesammanhang inrymmer ett flertal värdekonflikter som i många fall kan beskrivas som moraliska dilemman.

¹ Ovanstående är huvudsakligen baserad på följande källor:

Orlenius, K. (2012), *Värdegrunden – finns den?* (orig. 2001), Stockholm: Liber.

Orlenius, K. & Bigsten, A. (2012). *Den värdefulla praktiken. Yrkesetik i pedagogers vardag* (orig. 2006). Stockholm: Liber.

Det betyder att det inte finns något självklart handlingsalternativ. Exempel på sådana värdekonflikter är följande:

- | | | |
|--------------------------|---|--|
| ▶ Fri åsiktsbildning | ↔ | Skapa förtroende för myndigheten |
| ▶ Individens autonomi | ↔ | Kollegial lojalitet |
| ▶ Professionell frihet | ↔ | Statlig styrning |
| ▶ God kvalitet i service | ↔ | Kostnadseffektivitet och produktivitet |
| ▶ Personligt ansvar | ↔ | Strukturella ramfaktorer |
| ▶ Kunskapsproduktion | ↔ | Betoning av undervisning |

I Statskontorets studie (2010) kommer sådana värdekonflikter till uttryck i exempelvis följande citat:

”Vi har fri åsiktsbildning... Men vi har en informationsavdelning som vill marknadsföra vår myndighet”

”För oss har objektivitet alltid varit det dominerande ledordet, men effektiviteten är på framväxt, tror jag. Och då blir det kanske på bekostnad av demokrati”.

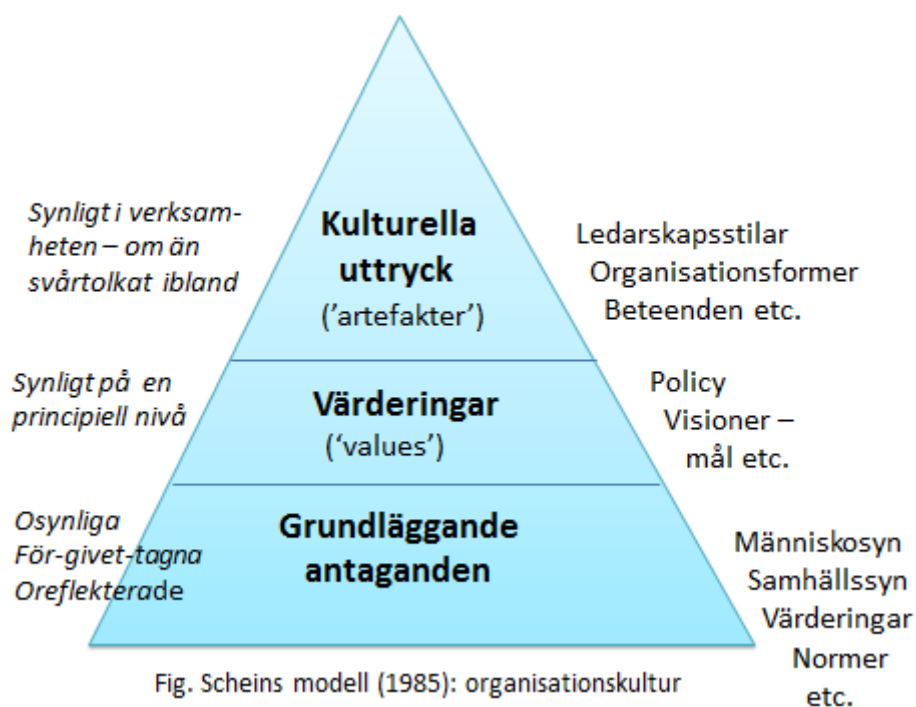
Å ena sidan handlar värdegrundsarbete om att utveckla medvetenhet om det personliga ansvaret, det vill säga en yrkesetisk medvetenhet som grund för bedömning och agerande utifrån välgrundat omdöme ('responsibility'). Å andra sidan formar strukturella och institutionella villkor ramar för yrkesutövandet. Utkrävande av ansvar ('accountability') är knutet till yttre styrning och kontroll samt innebär förpliktelser utifrån av angivna mål.

Om organisationskultur

Det finns en mängd olika definitioner av begreppet organisationskultur. En organisationskultur kan skapas med hjälp av en samlad syn på gemensamma arbetsformer och umgängessätt. Schein (2010) definierar organisationskultur som

”...a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems”. (s. 18)

En organisations kultur påverkar sålunda dess möjlighet att föra fram och sprida information, både internt och externt. Kulturen sänder signaler både inåt i organisationen och utåt till omgivningen. Dessa signaler ska förhoppningsvis ge verksamheten legitimitet. Flera faktorer i organisationskulturen kan också påverka förmågan till utveckling och samverkan. En god organisationskultur enar organisationen och kulturen är en av de faktorer som präglar organisationen i omgivningens ögon. En kultur som i omgivningens ögon ses som positiv borde därmed också göra organisationen mer attraktiv för samarbetspartners, allmänhet och potentiella medarbetare. Edgar Schein har tidigare påvisat organisationskulturens både synliga och osynliga delar. Se figur.



En organisations kultur har en mycket större påverkan på medarbetare och omvärld än vad organisationens samlade mål och strategier har. Därför finns ett stort värde i att utveckla en god och efterlevd kultur. På grund av detta värde och organisationskulturers makt och inflytande används ofta det engelska uttrycket *Culture eats strategy for breakfast*, vilket tillskrivs Peter Drucker, för att beskriva fenomenet att kulturfrågorna i mångas ögon står över organisationens officiella strategier.

Den statliga värdegrunden

Värdegrundsdelegationen i Regeringskansliet har under åren 2013 till 2016 till uppgift att främja och stärka värdegrundsarbetet i statsförvaltningen. Alla medarbetare i staten ska känna till och förstå statsförvaltningens grundläggande värden och vad rollen som statstjänsteman innebär. Medarbetare är skyldiga att agera utifrån de konstitutionellt grundade principerna om exempelvis alla människors lika värde och rättssäkerhet.

De grundläggande rättsliga principer som den gemensamma värdegrunden för de statsanställda bygger på är:

- Demokrati – all offentlig makt utgår från folket
- Legalitet – den offentliga makten utövas under lagarna
- Objektivitet – allas likhet inför lagen, saklighet och opartiskhet ska iakttas
- Fri åsiktsbildning – den svenska folkstyrelsen bygger på fri åsiktsbildning
- Respekt för lika värde, frihet och värdighet – den offentliga makten ska utövas med respekt för allas lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet
- Effektivitet och service – effektivitet och resurshållning ska förenas med service och tillgänglighet (Värdegrundsdelegationen, 2013)

För att uppmärksamma medarbetare på den statliga värdegrunden har Värdegrundsdelegationen gett ut två skrifter, *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda* (2009, med uppdatering 2013) och *Introduktion till Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda* (2014). I projektets uppdrag ingår att uppmärksamma Högskolan i Borås på behovet av att skapa en värdegrund baserad på den statliga.

Högskolans värdegrundsarbete 1999-2014

Som ett sätt att förstå nuläget gällande värdegrundsarbetet vid Högskolan i Borås har arbetsgruppen gjort en inventering av utfört arbete inom värdegrundsområdet sedan det senaste millennieskiftet. Arbetsgruppen har analyserat dokument, intervjuat olika nyckelpersoner samt återgett eget deltagande i olika värdegrundsrelaterade arbeten. Dessutom har institutioner och enheter gett en version av nuläget för värdegrundsfrågorna.

Trots att uttrycket värdegrund användes flitigt i olika läroplansöversyner under 1990-talet, användes inte uttrycket värdegrund som ett samlingsbegrepp för det arbete som inleddes på Högskolan i Borås med den så kallade Visionsdagen 1999. Ledningen samlade då all personal kring högskolans strävan att bli universitet. I anslutning till denna dag kan ett nytt språkbruk, baserat på traditionella, akademiska kärnvärden, identifieras. Det introducerades en ny vokabulär för att beskriva oss själva; högskolan ville erhålla en högre status och poängterade universitetsstatus som en naturlig utveckling. En effekt av visionsdagen blev en uttalad ambition att bli ett större lärosäte och att erhålla universitetsstatus. Högskolan tyckte sig redan då uppfylla många av kriterierna för att bli universitet och därför lanserades tanken om det så kallade Sjuhäradsuniversitetet. Mer detaljerat finns denna period beskriven i boken *Hur knallebygden fick sin akademi: en bok om Högskolan i Borås första 25 år* av Anders Fransson med flera.

I början av högskolans historia fanns den så kallade Högskolans Dag. Vid denna tidpunkt var högskolan så liten att samtliga medarbetare samtidigt kunde åka på internat för att tillsammans bereda viktiga frågor, däribland värdegrundsrelaterade. Denna organisationskultur finns kvar än idag, men internaten sker numera på grund av högskolans storlek på institutions- och enhetsnivå. Det som idag kallas Högskolans Dag används mestadels till information kring frågor av högskoleövergripande karaktär såsom forskning och hållbarhetsfrågor.

Då nya rektorer installerats vid Högskolan i Borås har varje rektor i sina installationstal tydliggjort sina valspråk. Dessa ord har sedan sytts in i rektorsmanteln. De uttryck som de fyra senaste rektorerna valt som sina respektive valspråk kan också ses som ett sätt att förmedla en värdegrund. "*Att genom det kända lära känna det okända*" (Anders Fransson), "*Iakttag med öppet sinne, lyssna med öppet hjärta*" (Said Irandoust), "*Tänk på världen – se människan*" (Lena Nordholm) och "*Öppenhet för idéer, ansvar för framtiden*" (Björn Brorström) är lydelsen för dessa fyra rektorers valspråk. Arbetsgruppen noterar att valspråken av många medarbetare uppfattas som rektorernas värdeord trots att det inte finns någon uttalad koppling mellan valspråken och högskolans värdegrund. Björn Brorströms valspråk syns idag bland annat som undertitel till rektors blogg *Rektor har ordet...*

I mitten av 2000-talet gavs uppdraget till reklambyrån Mecka att arbeta fram en grafisk profil och ett varumärke för Högskolan i Borås. I en s k kommunikativ handbok, med högskolans medarbetare som målgrupp, introducerades sex kärnvärdeord för att förklara och legitimera detta varumärkesarbete: *nyskapande, mod, öppenhet, respekt, omtanke, mötesplats*. Reklambyråns arbete ansågs varken förankrat eller kommunicerat i högskolans personalgrupp enligt våra uppgiftslämnare. Ett första förslag till varumärke som presenterades ansågs inte ha någon koppling till akademien och dess värden, varför ett nytt förslag senare arbetades fram och antogs. Detta arbete är ett exempel på hur viktig delaktighet är i projekt av detta slag. För att värdegrundsarbete ska ge ett bestående avtryck krävs delaktighet från alla medarbetare oavsett position. Projektet betraktades av många medarbetare som styrt av enskilda tjänstemän mer än styrt av högskoleledningen och effekterna av projektet är inte synliga idag.

Under åren 2003 och 2004 bedrevs vid högskolan det s k VMU-projektet (VMU – Vägen mot universitet). Arbetet kulminerade 2005 i en ansökan till regeringen att Högskolan i Borås skulle "få status som professionsuniversitet med rätt att utfärda examen inom ramen för en ny professionsinriktad doktorsutbildning" och "att få anta namnet Professionsuniversitetet i Borås"

(Ansökan från Högskolan i Borås om att få status som professionsuniversitet, Dnr 245-02-10, sid 1). Under de aktuella åren bedrevs utredningsarbete i ett flertal arbetsgrupper såsom för forskning och doktorsutbildning, samverkan, infrastruktur, kommunikation och varumärke, strategisk verksamhetsplanering samt utbildning och pedagogik. Arbetet samordnades av en styrgrupp och en samrådsgrupp med stöd av storgruppsmöten och workshops. Åsikterna om medarbetarnas delaktighet i detta projekt går isär. Några uppgiftslämnare menar att arbetet kännetecknades av ett brett deltagande och vid storgruppsmöten och workshops deltog till skillnad från gängse mönster också ovanligt många lärare/forskare, medan andra menar att delaktigheten i huvudsak gällde lärare/forskare och inte alls teknisk/administrativ personal i samma utsträckning.

Värdegrundsfrågorna benämndes inte explicit så men behandlades i största utsträckning av arbetsgrupperna för forskning och doktorsutbildning, samverkan, strategisk verksamhetsplanering samt utbildning och pedagogik och rörde synen på kunskap och kunskapsbildning, både den kollektiva genom forskning och utvecklingsarbete samt den individuella kunskapsutvecklingen hos den lärande – studenten. Den utvidgning i synen på kunskap som framfördes genom VMU-arbetet, att förena den traditionella inomakademiska synen på kunskapsbildning med den kunskapsutveckling som sker i professionspraktik, hade givetvis också konsekvenser för synen på samverkan med andra aktörer utanför högskolan, särskilt avnämare och professionsgemenskaper aktuella för högskolans utbildningar.

Det framtida professionsuniversitetet skulle kännetecknas av följande mål/värden:

- ”att i utbildning och forskning synliggöra och tillvarata såväl praxiskunskap som akademisk kunskap för fortsatt ämnes- och professionsutveckling.
- att genom kvalitativ utbildning och forskning vara en central aktör i arbetslivets kompetensutveckling och kompetensförsörjning
- att tillsammans med arbetslivet utveckla avancerad kunskap med hög relevans för aktuella professionsområden.
- att i ett praxisorienterat sammanhang utveckla principen om kritiskt tänkande.
- att öka och bredda rekryteringen till såväl professionsinriktad grundutbildning som doktorsutbildning” (ibid. sid 20)

Ett väsentligt inslag i detta arbete var tanken om ett jämlikt partnerskap på lika villkor och med ömsesidig respekt mellan akademi och arbetslivets aktörer. Ett påtagligt resultat av VMU-arbetet blev högskolans devis *Vetenskap för profession*. Arbetet var inte friktionsfritt, genom det breda deltagandet från lärare/forskare gavs också utrymme för stundtals kraftig debatt, allt ifrån frågan om att sträva efter universitetsstatus överhuvudtaget till frågan om kunskapsutveckling i professionsutövning kan ges samma värde som den inomvetenskapliga kunskapsbildningen genom forskning.

En fråga som varit viktig under åren då högskolans olika institutioner byggt upp sitt arbete, och som högskolan även fortsättningsvis måste förhålla sig till, är hur det omgivande samhällets värdegrund påverkar högskolans egen organisationskultur. Denna fråga är kanske speciellt viktig för institutioner med stort etiskt ansvar och som utbildar för nära kontakter med människor såsom Institutionen vårdvetenskap och Institutionen Pedagogik respektive institutioner med utbredda branschkontakter såsom Ingenjörshögskolan och Textilhögskolan. Ytterligare en fråga som bör ställas är om vi under åren som Högskolan i Borås expanderat samtidigt har importerat andra lärosätets värdegrund? Ett exempel är dokumentet *Rättigheter och skyldigheter* som skrevs utifrån ett arbete utfört vid Göteborgs universitet och med tanke på att högskolans institutioner inte haft egna rättigheter att examinera är det troligt att exempelvis Chalmers och Göteborgs universitet genom samarbetet också påverkat värdegrunden och organisationskulturen.

Ett lärosätes akademiska högtid och promovningar är ett sätt att samla sina medarbetare och studenter för att bland annat förmedla en värdegrund. Högskolan i Borås har hittills haft olika upplägg för dessa högtider: en akademisk högtid för studenter och en för medarbetare. Högskolan har hittills inte utsett några hedersdoktorer, vilket i framtiden kan vara ett sätt att konkretisera värdegrunden. Högskolan har heller inte haft någon övergripande syn på hur olika symbolhandlingar ska iscensättas. Hur går exempelvis avslutningarna till vid högskolans olika institutioner? Någon har sin avslutning i kyrkan, andra i institutionens ljusgård.

Högskoleövergripande styrdokument

Högskolan har att förhålla sig till olika typer av styrdokument, både interna och externa. Ett dokument som projektgruppens huvuduppgift – att presentera ett förslag till handlingsplan för högskolans värdegrundsarbete – har att särskilt ta hänsyn till är det tidigare nämnda *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda*, som utarbetats av Värdegrundsdelegationen och som första gången publicerades 2009. Projektgruppen har noterat att detta dokument, trots att det innehåller tydliga ledord för värdegrunden, fram till idag inte varit känt bland medarbetarna och att det finns ett behov av att närmare implementera denna skrift i organisationen.

Andra styrande dokument, som utarbetats internt och som till stor del behandlar värdegrundsrelaterade frågor, är bland annat högskolans mål- och strategidokument samt policydokument och handlingsplaner för hållbar utveckling, lika villkor och för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Policydokumenten innehåller värdeord för bemötande och etiska frågor som det arbetas aktivt med i handlingsplaner på institutioner och enheter. Det finns delar i det aktuella styrelsebeslutade styrdokumentet *Mål och strategier för Högskolan i Borås 2012-2014* som rör värdegrundsfrågor och därmed kan värdegrundsfrågor ses som både en linje- och styrelsefråga.

Det finns förutom ovan nämnda styrdokument en mängd instanser, återkommande händelser och dokument vilka kan kategoriseras som ingående i högskolans pågående arbete med etik och värdegrund. Några av dessa är disciplinnämnden, vilken har till uppgift att hantera ärenden där en student exempelvis fuskat vid tentamen eller plagierat en uppsats, och personalansvarsnämnden vilken hanterar frågor såsom en medarbetares skiljande från anställning. Andra företeelser att uppmärksamma är framarbetade etiska riktlinjer för forskning, årligen återkommande självkritiska granskningar i form av kursvärderingar och student- och medarbetarenkäter; allt som ett led i kvalitetsutvecklingen.

Med början våren 2013 har ett högskoleövergripande arbete pågått med att utveckla varumärket Högskolan i Borås och ett antal kärnvärden som ska beskriva verksamheten har arbetats fram. De framtagna värdeorden är *välkomnande*, *gränsöverskridande* och *utmanande*. I arbetet ingår också att producera en sk brand-book med förklarande texter för medarbetarna. Implementeringsarbetet för detta projekt har under hösten 2013 och våren 2014 medvetet gjort ett uppehåll för att invänta arbetet med att skapa en ny organisation för Högskolan i Borås. Varumärkesarbetet kommer fortsättningsvis att vara en del av det högskoleövergripande värdegrundsarbetet, och aktiviteter för att implementera värdeorden finns med i arbetsgruppens förslag till handlingsplan. Se vidare sid. 15ff.

Studentinflytande

Studentinflytande regleras av Högskolelagen och -förordningen och är en kvalitetsfråga. Enligt Högskolelagen 1 kap § 4a ska studenten ha rätt att utöva inflytande över sin utbildning. Vidare står att högskolorna ska verka för att studenterna tar en aktiv del i arbetet att vidareutveckla utbildningen. Vid Högskolan i Borås deltar studenter i en mängd organ och under årens lopp har även studentrepresentanter deltagit i arbete för att befästa värdegrundsfrågorna vid högskolan. Ett exempel på detta är det redan tidigare nämnda dokumentet *Rättigheter och skyldigheter*. Läsåret 2002/03 arbetade studenter och medarbetare tillsammans fram en folder där frågor som examination, handledning, kursvärderingar och trakasserier togs upp. Under det just avslutade

läsåret pågick en uppdatering av detta dokument. Eftersom detta arbete ännu inte är avslutat kan ingen hänvisning göras till innehåll och inriktning i dokumentet.

Arbetsätten för att garantera studentinflytande varierar mellan institutioner och enheter. En viktig symbolhandling som vunnit utrymme under senare tid är att bjuda in studenter att kontinuerligt ansvara för punkter på dagordningen vid styrelsemöte, institutionsstyrelsemöte och likande. Denna typ av inbjudan till studenter görs idag vid vissa institutioner, men inte alla.

Institutioner och enheter

I följande stycke beskrivs tidigare utfört och nuvarande värdegrundsarbete utifrån institutioners och enheters perspektiv. Beskrivningarna har gjorts av enskilda medarbetare från institutioner och enheter och varierar i omfattning. Det finns alltså en diskrepans mellan de olika beskrivningarna, samtidigt som de i mångt och mycket beskriver institutionernas och enheternas förhållande till värdegrundsfrågor. Trots variationerna menar arbetsgruppen att de speglar det arbete som lagts ner och som pågår vid institutioner och enheter. En annan diskrepans mellan de olika presentationerna är att beskrivningarna inte belyser effekterna av insatserna.

Bibliotek och läranderesurser (BLR)

Bibliotekarieprofessionen har traditionellt arbetat med stöd, service, handledning, vägledning, samtal och bemötande som arbetsformer för att utforska användarnas informationsbehov. Det har kontinuerligt arbetats med utveckling av metoder för detta.

År 1999 formuleras dokumentet *Programförklaring/idéskiss för nya biblioteket*. Viktiga begrepp i detta dokument är sociala möten, läranderesurser, och en tyngdpunkt på användarnas bibliotek. I början av 2000-talet startar både ett arbete med att planera för nytt bibliotek och ett arbete med att utveckla samsyn hos personal, ett slags code of conduct. Ord som används i arbetet är skapa samhörighet, delaktighet och ansvarskänsla. 2002 startar ett aktivt arbete med fokus på det praktiska arbetet i informations- och lånedisk. Temat för arbetet formuleras av Mia Winther och är "hur skapar vi en gemensam värdegrund med tydligt användarperspektiv som ledstjärna?". Införande av begreppet läranderesurser som organisationsnamn (2004) blir samtidigt en programförklaring för hur högskolan vill skapa en gemensam grundsyn för att stötta och utveckla studenters lärande.

Ytterligare tre påtagliga projekt för att etablera en gemensam syn på bemötande bedrivs under perioden 2006-2014. *Vi slår ett slag för pedagogiken* inleds 2006. Här är Lars Sandman, professor i etik vid VHB, inbjuden föreläsare för att inleda arbetet. De viktigaste inriktningarna är här att utveckla ett pedagogiskt förhållningssätt vid möten och fokus på etik i bemötandet. Arbetet domineras av case-metodik.

Bilden av BLR blir namnet på ett omfattande projektarbete som pågår 2010 till 2012. Metoderna är varierade: inläsning och referat av litteratur, intervjuer, omvärldsbevakning, temadagar och workshops och syftar till att den enskilde medarbetaren blir mer medveten om bemötandefrågor och sin egen roll i dessa. Arbetet kopplas till högskolans sex övergripande värdeord (se ovan). En vidareutveckling och konkretisering av dessa värdeord görs senare när funktionen Studentservice utvecklar en egen kvalitetspolicy för arbetet med det studentnära stödet.

BLR driver nuvarande läsår ytterligare ett bemötandeprojekt, denna gång ihop med Studentcentrum. Temat för arbetet är *Kundservice i världsklass* och arbetet bedrivs i form av gemensamma temadagar, gästande föreläsare, dagboksskrivande och annan typ av reflektion.

En slutsats som kan dras av denna inventering av dokumentation och genomförda satsningar är att BLR generellt har tolkat och förhållit sig till högskolans övriga profilerings-, värdegrunds- och förändringsarbete genom ett internt arbete med syfte att utveckla kvalitén i det personliga mötet.

Handels- och IT-högskolan (HIT)

Handels- och IT-högskolan består av två skilda kollegier, Företagsekonomikollegiet inkluderande Nationalekonomi och Juridik samt Informatikkollegiet. Dessutom är Företagsekonomikollegiet uppdelat i tre distinkta ämnesgrupper, Management, Marknadsföring och Redovisning. Inom dessa sker det mesta arbetet med att planera och genomföra undervisning inklusive tillämpning av de värderingar som är verksamma.

Inom informatik har inom Systemarkitekturutbildningen givits en inledande föreläsning varje år till nya studenter angående "code of conduct". Något motsvarande har inte skett i de andra utbildningarna vare sig inom övrig informatik eller inom de olika delarna av företagsekonomi. Sådant har löpande om så skett behandlats på kursnivå. De akademiska värdena behandlas i metodkurser över alla utbildningar och inom företagsekonomi finns ett PM som beskriver dessa värdenas tillämpning vid uppsatsskrivning. Detta PM har använts också inom Systemvetarutbildningen.

Inom de två kollegierna hålls årliga möten för att värna om adekvat akademisk standard vid uppsatsskrivande och för att säkerställa lika normer mellan handledare och examinatorer.

I ovanstående beskrivning har kursinnehåll som behandlar grundläggande samhällsvärden som demokrati, jämlikhet, jämställdhet och hållbarhet inte medtagits.

Institutionen Bibliotekshögskolan (BHS)

Under perioden 2007-2014 har vid institutionen värdegrundsfrågor främst kopplats till frågor som rör arbetsplatsens organisationskultur och arbetsmiljö, även om just det begreppet inte har använts så uttalat. Ett viktigt underlag i detta arbete har varit medarbetarundersökningarna. Resultaten från dem har diskuterats i ledningsgruppen, vid personalmöten och personaldagar samt i den lokala arbetsmiljökommittén. Andra underlag som använts är frågor som framkommit ur de årliga utvecklingssamtalen och ur de lokala årliga skyddsrounderna.

Exempel på frågor som har diskuterats är:

- Attityder och förhållningssätt medarbetare emellan och i relation till ledningen
- Attityder och bemötande i relation till studenterna
- Synen på och värdering av undervisning kontra forskning, adjunkter kontra disputerade, TA-personal kontra lärare
- Chefs- och medarbetarskap
- Doktoranders speciella situation som lärare och studerande
- Mobbning i olika former, utbrändhetsproblematik, stresshantering, arbetsbelastning

I dessa sammanhang har institutionen vid några tillfällen inbjudit externa föreläsare till personalmöten, personaldagar eller mindre grupper vars inlägg har följts av diskussioner bland de berörda som hela personalen eller handledare-doktorander.

Frågor som ibland kan tangera värdegrundsfrågor rör innehållet i institutionens utbildning och forskning och biblioteks- och informationsämnet, såsom demokrati, delaktighet, tillgänglighet, mångfald, hållbar utveckling och jämställdhet samt yrkesetik.

För 2014 har institutionen formulerat en plan för lika villkor som främst fokuserar på fortsatt arbete med frågor knutna till studenter med särskilt beviljat pedagogiskt stöd, samt de mentorer som arbetar med detta. En särskild temadag med hela personalen kring några preciserade värdegrunds-/bemötandefrågor planeras också för VT 2014.

Institutionen Ingenjörshögskolan (IH)

Ingenjörshögskolan har valt att närma sig området genom skrivningar i verksamhetsplaner. I verksamhetsplanen för 2014-2016 kan man läsa att de övergripande målen för institutionen är att vara en attraktiv arbetsplats kännetecknad av ansvarsfullt medarbetarskap, gott ledarskap, transparens, delaktighet, utvecklingsmöjligheter och likabehandling.

Under rubriken Strategier står bland annat "genomsyras av respekt, delaktighet, öppenhet och tydlighet samt av ansvarsfullt medarbetarskap och gott ledarskap".

IH har inte något övergripande, dokumenterat arbete med värdegrundsfrågor i medarbetargruppen eller i arbetet med studenter.

Institutionen Pedagogik (PED)

Institutionen Pedagogik har närmat sig frågan om värdegrund på ett liknande sätt som VHB, med liknande behov av att börja arbeta med frågan. En bemötandegrupp tillsattes för att driva arbetet. Vid en temadag för PED i augusti 2013 påbörjades arbetet med fokus på värdegrund och yrkesetik. Med hjälp av gruppdiskussioner och uppföljande temadagar har slutligen ett dokument formulerats. Detta dokument antogs av institutionsstyrelsen under februari 2014 och återges här nedan i sin helhet:

PEDs värdegrund - Ett inkluderande förhållningssätt

Institutionens identifierade kärnvärden närhet, inflytande och ansvar kräver en gemensam kultur eller värdegrund som vilar på ett öppet och respektfullt förhållningssätt till den mångfald som finns representerad i vårt samhälle vilket står att finna inom ramen för ett inkluderande förhållningssätt. Ett sådant förhållningssätt omfattar i detta sammanhang såväl medarbetare som studenter och samverkande parter. I enlighet med institutionens kärnvärden förväntas det att bemötandet är tillåtande och tolerant, att det råder ett högt debattklimat och att mångfalden av åsikter tillvaratas och används konstruktivt. Trivsel är ett viktigt inslag.

Närhet tar sig uttryck i att det finns

- närhet mellan såväl studerande och personal som mellan medarbetarna
- närhet mellan ämnen, program, till andra institutioner och andra lärosäten
- närhet mellan undervisning, forskning och det omgivande samhället

Bakom ordet närhet finns en anda där respektfullhet, vänligt bemötande, vilja till problemlösning och hjälpsamhet råder.

Inflytande innebär att alla medarbetare och studenter, enskilt och i kollektiva formationer, skall kunna påverka och ha inflytande över verksamheten. För detta krävs att kontakter och information fungerar och att tillfälle till meningsfulla möten mellan människor ges. Delaktighet innebär vidare medverkan i olika grupper för medbestämmande samt i planering och utvärdering. Att få tillfälle att framföra sina åsikter där allas inlägg beaktas likvärdigt och där ömsesidig tillit och respekt råder är ytterligare aspekter på inflytande. Tillgänglighet till lokaler och personal är andra viktiga inslag.

Ansvar är starkt knutet till förverkligande av närhet och delaktighet och innebär att ta hänsyn till och visa respekt för andra. I en arbetssituation innebär det att var och en har en vilja och möjlighet att självständigt genomföra sitt uppdrag utifrån de mål och styrdokument som finns.

Institutionens kärnvärden ryms inom begreppet ett inkluderande förhållningssätt.

Institutionen Vårdvetenskap (VHB)

En inledande gnista för att starta värdegrundsarbetet på institutionen var signaler från personal- och studentbarometrar som visade på dåligt bemötande gentemot studenter och medarbetare som upplevde sig som diskriminerade. Resultaten diskuterades och prefekten informerade om vikten av att starta upp ett värdegrundsarbete.

Hösten 2011 inleddes arbetet med en temadag och arbetet har sedan konsekvent bedrivits på tema- och upptaktsdagar under varje termin och arbetet pågår fortfarande. Föreläsare med olika bakgrund har bjudits in och medarbetarna har fått tillfälle att diskutera i anslutning till presentationerna och på arbetsplatsträffar. Vid dessa tillfällen har tre värdebegrepp med underrubriker arbetats fram gemensamt av medarbetarna. Värdebegreppen *ömsesidig respekt*, *öppenhet* och *tydlighet*, med underrubriker, har fortlöpande diskuterats och förtydligats inom institutionen. Inriktningen har varit att integrera och levandegöra värdebegreppen i all verksamhet såväl bland medarbetare och studenter som gentemot avnämare. Arbetet har bedrivits i nära samarbete med Studentkåren, och är integrerat i undervisningen.

En värdegrundsgrupp skapades vid projektstart och har träffats en gång per månad för att planera aktiviteter. Framgångsfaktorer för arbetet har varit ett starkt intresse och tydlighet från ledningens sida samt stor aktivitet och stark integrering bland medarbetarna. Nedan återfinns den bild och text som sammanfattar institutionens värdegrundsarbete:



Låt det vibrera

Vårt värdegrundsträd har tre huvudgrenar och ett rikt gren- och lövverk som vi på VHB önskar ska vibrera. Huvudgrenarna är Öppenhet, Ömsesidig respekt och Tydlighet och kan inte särskiljas utan är delar i en helhet.

Diskussioner skapar många gånger fler frågor än svar men man kan ses som en del i reflektionen och att VHB kommer vidare i arbetet med gemensam värdegrund. Att föra denna typ av dialog är ett sätt att låta trädet vibrera.

När någon gren skadas, eller i värsta fall kapas av, får det återverkningar för hela trädet. Trädet hålls ihop genom att alla grenar innefattas. En okontrollerad öppenhet kan göra att vi skadar varandra om vi saknar ömsesidig respekt. I tydlighet ligger att ha en ärlig/äkta kommunikation men aldrig på bekostnad av att förlora ömsesidig respekt.

Besök gärna institutionens webbplats för att se värdegrundsträdet i dess helhet.

Textilhögskolan (THS)

Institutionen arbetar kontinuerligt med kultur, bemötande, etik och värderingar inom ramen för verksamheten som en naturlig del av utvecklingsarbetet. Således är detta en integrerad del vid t.ex. vidareutveckling av kurser och går inte att separera som egna projekt/aktiviteter.

Studentkåren i Borås (SiB)

Även Studentkåren i Borås arbetar aktivt med värdegrundsfrågor. Följande avsnitt är hämtat direkt från Studentkåren i Borås webbplats. Styrdokumentet fastställdes av Kårfullmäktige 2013.

SiB är en partipolitiskt och religiöst obunden studentkår, det är en demokratiskt uppbyggd organisation där alla medlemmar har en möjlighet att påverka SiB:s verksamhet och åsikter. Vår värdegrund bryts ner i tre värdeord

Inkluderande – beskriver hur studentkåren vill vara.

När omvärlden tittar på studentkåren är det vår önskan att det inkluderande synsättet tydligt gör sig påmint i att alla studenter som vill har en plats i vår organisation. Det är organisation där alla personer synliggörs och bekräftas så som den personen önskar.

Trygghet – beskriver vad studentkåren ger.

Studentkåren står för trygghet, både den strukturella tryggheten under lärotiden och den sociala tryggheten under studenttiden. Vi tror att blotta vetskapen om denna trygghet skapar harmoni hos studenten vilket borgar för goda studieresultat.

Möjligheter – beskriver vad studentkåren erbjuder.

Vår organisation ska byggas på ett sådant sätt att våra medlemmar ges möjlighet till såväl personlig som karriärmässig utveckling.

Ett eventuellt samband mellan varumärke och värdegrund

En av projektets leveranser innebär att undersöka om det finns ett eventuellt samband mellan varumärke och värdegrund. Kapitlet inleds med en presentation av begreppen varumärke och kärnvärden följt av en inventering av utfört varumärkesarbete vid högskolan. Slutligen kommenteras det eventuella sambandet. Beskrivningarna av varumärke och kärnvärden är baserade på Daniel Hjelmgrens presentation om varumärke vid gruppens inledande arbetsmöte i mitten av mars och vid referensgruppsmöte i början av april.

Varumärke

För att besvara frågan om det verkligen finns ett samband mellan varumärke och värdegrund, måste först frågan *Vad är ett varumärke* ställas. Det korta svaret är att ett varumärke är en bild (image) av en myndighet, ett företag, en produkt eller en person. Denna bild skapas av de olika associationer människor får när varumärket nämns. Associationer kan göras till funktionella nyttor, t.ex. att en stor

andel av de som går en viss utbildning får jobb direkt efter examen. De kan även vara av det emotionella slaget, t.ex. att en viss högskola starkt förknippas med en välkomnande atmosfär. Avslutningsvis kan associationer handla om symboliska nyttor, t.ex. att ett visst lärosäte har hög status och indirekt även de som studerat där.

Ett varumärke formas av många olika varumärkeskontakter, t.ex. alltifrån dagliga möten mellan student och lärare till medias beskrivningar av olika forskningsprogram. För en organisation är det viktigt att alla dessa varumärkeskontakter bidrar till att skapa en tydlig bild av vad organisationen står för. Det kräver att de budskap som ges i olika kontakter inte är motstridiga samt att det finns en samstämdhet mellan olika budskap över tid.

Alla befintliga verksamheter har ett varumärke, vare sig de ägnat tid åt aktivt varumärkesarbete eller inte. Personalen har sin uppfattning, kunderna har sin, och ledningen kanske en tredje. Varumärket finns där, mer eller mindre uttalat. Stora organisationer brottas ofta med en internt splittrad bild av varumärket, vilket ofta återspeglas i att omvärldens bild blir otydlig.

Kärnvärden

Inom ramen för ett varumärkesarbete lyfts betydelsen av kärnvärden fram. De kärnvärden som tagits fram av högskolans varumärkesgrupp är viktiga komponenter i den bild av Högskolan i Borås som vi vill ge vår omvärld. Hur vi vill uppfattas av exempelvis potentiella studenter, studerande, lärare, forskare, allmänhet och beslutsfattare. Kärnvärdeorden ska ytterligare stärka Högskolan i Borås varumärke.

En organisations kärnvärden ska genomsyra skriftlig kommunikation som tas fram centralt. Förr ansågs ett framgångsrikt varumärkesarbete nästan enbart handla om att skapa förväntningar och känslor genom olika typer av skriftlig kommunikation. Idag anses det också handla om att infria förväntningar. Det gör att personalens dagliga agerande får ökad betydelse. Ofta spelar det inte någon roll vad som utlovas, om det inte tydligt återspeglas i hur personalen agerar. Med andra ord, kärnvärdena behöver inte bara genomsyra all skriftlig kommunikation, utan även prägla personalens dagliga agerande. Det gör att kärnvärdena måste förankras internt.

För att medarbetare ska kunna memorera kärnvärdena brukar de sammanfattas till tre eller fyra kärnvärdeord. Dessa ord ska kommuniceras flitigt internt, men utåt blir de snarare hur organisationen upplevs än ord den lyfter fram. De bör inte vara identiska med de hygienfaktorer som i stort sett alla statliga organisationer i grunden är uppbyggda av, såsom exempelvis kvalitet och jämställdhet. Kärnvärdena ska nämligen kunna hjälpa till att differentiera varumärket och ge det en sorts särställning i människors medvetande. Kärnvärdena bör heller inte vara rent deskriptiva utan bör i viss mån även vara preskriptiva. Anledningen är att de är tänkta att föra organisationen i en viss riktning. För att medarbetarna ska ta till sig kärnvärdena krävs dock att de inte beskriver en verklighet som skiljer sig alltför mycket från den som medarbetarna upplever.

Eftersom kärnvärdeorden är avsedda att påverka organisationen till att bete sig på ett visst sätt finns ett släktskap mellan dem och de värdegrundsord som brukar sammanfatta en organisations värdegrund. Kärnvärdeorden och värdegrundsorden bör därför inte motsäga varandra. En organisations kärnvärden får dock inte förväxlas med dess värdegrund. Till skillnad från värdegrundsorden hänger kärnvärdena samman med den vision och riktning som ledningen tagit fram, och är i första hand tänkta att fungera som ett stöd och pådrivare för den utveckling som högskolan vill ha. Därför har kärnvärdena – till skillnad från värdegrunden - inte arbetats fram underifrån av en bred massa utan av en utvald arbetsgrupp.

Varumärkesarbete vid Högskolan i Borås

År 2006 arbetades en s k kommunikativ handbok fram i vilken förklarades högskolans vision, mission och tillhörande kärnvärden. Vid detta tillfälle sammanfattades vårt varumärke i sex ord (se ovan). Under våren 2013 inleddes ett nytt varumärkesarbete. En av de styrande faktorerna för detta arbete var att denna gång sammanfatta varumärket i färre kärnvärden än vid den tidigare lanseringen. Det är helt enkelt för svårt att hålla sex kärnvärden kända och levande. Istället är tre till fyra stycken önskvärdt. Resultatet från varumärkesprojektet är ännu inte implementerat i den nuvarande organisationen på grund av att arbetet måste förhålla sig till den pågående organisationsförändringen vid högskolan. Varumärkesgruppen har nu efter ett omfattande intervju- och analysarbete uppdaterat högskolans varumärke. Det kan sammanfattas i följande punkter:

- Vision – Det tredje universitetet i Västsverige (Visionen svarar på frågan vart Högskolan i Borås är på väg)
- Mission – Vetenskap för profession (Missionen svarar på frågan vilken plats Högskolan i Borås har och vad den tillför)
- Kärnvärden – Välkomnande, gränsöverskridande och utmanande

Kärnvärdena välkomnande, gränsöverskridande och utmanande ska förutom tidigare nämnda syften också ligga till grund för en extern kommunikation, men det är ingen självklarhet att just de tre orden används explicit i kommunikationen. Det viktigaste är att högskolans externa kommunikation "andas" de tre kärnvärdena. Orden kommer att kompletteras med förklarande texter, som är tänkta att användas för diskussioner i arbetsgrupper och för anpassning av kärnvärden till akademiernas och verksamhetsstödet behov. Dessa texter är fortfarande att betrakta som utkast och det sker ett arbete på institutionsnivå med att vidareutveckla dem. Därför presenteras de inte i detta dokument.

Sambandet mellan varumärke och värdegrund

Utifrån det sätt som högskolans varumärkesarbete har bedrivits, dvs. genom att arbeta med ord som beskriver hur organisationen och dess medarbetare är eller bör vara, och utifrån ovanstående presentation av begreppet värdegrund, ser arbetsgruppen ett klart samband mellan varumärke och värdegrund. Hade arbetet bedrivits på ett annat sätt, exempelvis genom symboler eller bilder, hade kanske inte sambandet upplevts som lika tydligt. Varumärkesarbetet har haft fokus på kärnvärden och genom genomförda intervjuer och analyser inom ramen för varumärkesgruppens arbete, ser arbetsgruppen att det finns en tydlig koppling till varför just de tre orden välkomnande, gränsöverskridande och utmanande har arbetats fram som högskolans kärnvärden. Orden är baserade på etiska, värdegrundsbaserade begrepp som brutits ner och som fungerar styrande, stödjande och vägledande för vårt praktiska förhållningssätt och även för värdegrunden i stort. Det bör dock påpekas att i extern kommunikation gällande myndighetsutövning är det inte kärnvärdena som bör vara vägledande utan snarare grundprinciperna legalitet, objektivitet och respekt.

Arbetsgruppen ser alltså ett tydligt samband mellan varumärke och värdegrund och ser att de två hittills skilda uppdragen att implementera varumärke respektive gemensam värdegrund på högskolan måste närma sig varandra för att inte medarbetare ska se det som två parallella projekt utan beröringspunkter med varandra. Implementeringsarbetet inom respektive projekt måste också förhålla sig till det arbete som redan gjorts vid institutionerna. Därför är avsikten att värdegrundsprojektets förslag till handlingsplan matchar redan gjorda insatser på institutionerna samt förslaget till varumärkesarbete.

Sammanfattningsvis är alltså en organisations värdegrund sprungen ur etiska, grundläggande principer medan organisationens varumärke är att betrakta som ett resultat av ett internt utvecklingsarbete baserat på denna värdegrund.

Handlingsplanen

Projektets avslutande leverans är ett förslag till handlingsplan för arbetet med värdegrundsfrågor vid Högskolan i Borås. I detta kapitel presenteras argument för ett aktivt arbete med värdegrundsfrågor samt reflektioner och principer kopplade till handlingsplanen. Förslaget till handlingsplan bilägges rapporten.

Värdestyrning

Många forskare, exempelvis Bang (1995) och Barney (1986), tar upp värderingar som ett kärnelement i en organisationskultur och att framgångsrika organisationer ofta har en stark värdegrund som genomsyrar hela deras verksamhet, deras arbetsätt, beslut och resultat. Värderingsarbete är en viktig aktivitet hos organisationer för att nå deras verksamhetsmål enligt Heide m fl (2008). Om organisationens värderingar återspeglas hos medarbetarna i deras kontakt med externa intressenter kan det leda till fördelar gentemot konkurrerande organisationer och värderingar bidrar dessutom till att vägleda medarbetare där de annars kan känna en osäkerhet kring hur man bör agera i en viss situation.

Organisationer kan omedvetet utveckla outtalade, informella värderingar som kanske inte är något som organisationen egentligen vill förknippas med. Det är därför viktigt med en synlig och tydlig ledning som förmedlar den önskvärda riktningen och om medarbetare inte ser att värderingarna är förankrade och länkade med organisationens identitet kommer inte värderingarna att få den betydelse och inverkan som tänkt.

Andra argument för att arbeta aktivt med värderingsfrågor är bland annat:

- Omvärldens förväntningar på en modern organisation. Det är viktigt att Högskolan i Borås går i takt med samhällsutvecklingen i övrigt. Den generation som nu studerar vid universitet och högskolor lägger generellt sett stort värde på värdegrundsfrågor. En ny typ av livsvärden har blivit viktiga i takt med att andra ideologier tappar mark.
- Ett gott värdegrundsarbete kan bidra till hög kvalitet i utbildning och forskning.
- Värdestyrning är ett medvetet sätt att utveckla verksamheten, höja kvalitén och att åstadkomma livskraft i en organisation.
- Att synliggöra något som redan finns. Ett aktivt arbete är en hjälp för alla medarbetare och studenter att göra detta tydligt.
- Ett aktivt värdegrundsarbete är ett sätt att hindra bildandet av en oetisk organisationskultur med korruption och mutor. En obalans mellan värden äventyrar den höga tillit till universitet och högskolor som människor har.
- En värdegrund är inte naturlig och medfödd utan skapas i en kontext. Därför måste man aktivt arbeta med frågorna.
- En breddad rekrytering till lärosätet kräver ett fokus på värdegrundsfrågor.
- Studier visar att värdegrunden utgör en sidoverksamhet och saknar betydelse för kärnverksamheten.

Det är med andra ord inte bara önskvärt för Högskolan i Borås att arbeta vidare med värdegrundsfrågor utan det är att betrakta som en nödvändighet.

Reflektioner angående högskolans värdegrund

Gruppens uppgift var inte att formulera själva värdegrunden utan denna uppgift ingår som en aktivitet i handlingsplanen. Vid vår analys av interna och externa styrdokument har vi kunnat identifiera dokument som speciellt bör tas i beaktande i arbetet med att formulera högskolans värdegrund och som utgör en grund för byggandet. Dessa dokument är *Mål och Strategier*, *Handlingsplan för arbetet med hållbar utveckling*, *Handlingsplan för arbetet med lika villkor*, *Handlingsplan för det systematiska arbetsmiljöarbetet*, *Högskolans varumärke* samt externa

dokument i form av *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda*, *Högskolelagen* och *Högskoleförordningen*. Förutom dessa dokument vilar högskolans verksamhet på vissa s k oförytterliga värden som inte är förhandlingsbara utan utgör ett axiom i mänsklig samlevnad (t.ex. alla människors lika värde). Dessa överenskomna värden utgör en slags minsta gemensamma nämnare som alla bör eller ska vara överens om, menar arbetsgruppen. Dessutom finns traditionella akademiska värden som är grunden för allt lärande vid Högskolan i Borås.

Följande bild illustrerar arbetsgruppens syn på hur en värdegrund vid Högskolan i Borås skulle kunna byggas upp. För att åstadkomma en fullständig och komplett värdegrund måste även andra dokument och aspekter vävas in, varför bilden lämnar öppet för ytterligare byggstenar och inte bör anses som en komplett bild över värdegrunden. De olika beståndsdelarna i värdegrundsbilden är slumpvis utplacerade och ingen ska anses ha större tyngd än någon annan:



Grundläggande principer för handlingsplanen

De bakomliggande principerna för arbetsgruppens förslag till handlingsplan är huvudsakligen följande:

- Högskolans ledning ska vara bärare av värdegrunden.
- Alla studenter och medarbetare ska vara aktiva deltagare.
- Värdegrundsfrågorna ska hållas levande med en bred förankring i organisationen.
- Värdegrundsarbetet ska ta tillvara och baseras på goda exempel från tidigare organisation.

- Aktiviteter kopplade till värdegrunden ska ha en blandning av top/down- och bottom/up-perspektiv. Värdegrundsarbetet ska ge utrymme för lokala initiativ utifrån förutsättningar och behov inom akademier och avdelningar.
- Befintliga strukturer vid högskolan, såsom nämnder, råd, medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar ska användas för arbetet.

Ett medel för att nå målet är att en form av samordningsforum etableras. Ett antal resurspersoner ska finnas tillgängliga med uppgift att stödja, samordna och sprida kompetens till det arbete som bedrivs i linjen. Det finns olika sätt att organisera detta stöd. En resursperson per akademi och enhet skulle kunna utgöra resurspersoner och bilda verksamhetsspecifika värdegrundsgrupper och ett högskoleövergripande nätverk för dessa fyra personer skulle kunna bildas. Oavsett hur detta arbete organiseras är det viktigt att undvika parallella eller alternativa processer och se till att utvecklingsarbetet sker inom verksamheternas ram. Uppgiften för resurspersonerna torde vara viktigast under implementeringsperioden 2014-2017. I takt med att frågorna får förankring i linjen minskar troligen behovet av dessa personers arbete.

Avslutande analys och reflektioner

Det bör återigen påpekas att det inte är projektets uppgift att ta fram och formulera själva värdegrunden för Högskolan i Borås, utan endast att ta fram ett förslag till handlingsplan för högskolans värdegrundsarbete. Det bör samtidigt poängteras att denna distinktion föranlett många diskussioner i arbetsgruppen, och det har många gånger varit svårt att förhålla sig till uppdraget och att skilja de olika uppgifterna åt.

Arbetsgruppen noterar ett föredömligt arbete som pågått i många år, för att skapa en gemensam värdegrund för Högskolan i Borås. Däremot saknas en systematik i arbetet och därför lever arbetet inte kvar idag i någon nämnvärd utsträckning. Arbetet har varit starkt dominerat av ett top-down-perspektiv.

Det levande och pågående värdegrundsarbete som idag bedrivs på högskolan är sprunget ur ett konkret behov av att förändra en situation som på olika sätt ifrågasatts i enkäter, samtal och liknande. Arbetsgruppen ser detta som ett bevis på att ett bottom-up-baserat utvecklingsarbete har lättare att få en bred förankring än ett styrdokument ovanifrån.

Det är troligtvis kombinationen av perspektiven top-down och bottom-up som ger de mest bestående avtrycken. En tydlig ledning med en tydligt kommunicerad värdegrund, i kombination med ett uttalat, verksamhetsbaserat behov av att arbeta med frågorna tror arbetsgruppen är det mest framgångsrika sättet att arbeta med värdegrundsfrågor.

Arbetsgruppen menar att ett gemensamt värdegrundsarbete är viktigt inte bara för att organisationen ska kunna kommunicera sina värderingar internt och externt, utan även för att olika omvärldsfaktorer påkallar ett tydligare arbete med dessa frågor. Som exempel på detta kan nämnas hållbar utveckling, globala diskussioner om mänskliga rättigheter, hbtq-frågor, barnarbete inom textilbranschen och andra typer av etiska ståndpunkter som kräver ett ställningstagande i undervisning och forskning.

Det finns stora variationer i omfattning och utförande av värdegrundsrelaterat arbete mellan institutioner och enheter. Det samlade och framgångsrika arbete som just nu pågår på högskolan bedrivs på institutioner och enheter som arbetar med professioner där bemötande och värdegrundsfrågor står tydligt i fokus, nämligen sjuksköterskor, lärare och bibliotekariéer. Samtliga dessa professioner har yrkesetiska riktlinjer, medan de professioner som utbildas för vid de övriga institutionerna inte har lika tydligt uttalade riktlinjer. Yrkesetiken är olika inom olika professioner, vilket också är naturligt. För att ett samlat och högskoleövergripande värdegrundsarbete ska ge effekter är det viktigt att det upplevs som adekvat för samtliga akademier och professioner.

Det finns en stark akademisk kultur baserad på autonomi och personlig frihet vid högskolor och universitet. Det ska inte förringas att en värdekonflikt lätt kan uppstå då de akademiska värdena ska möta den statliga styrningen som bland annat manifesteras i den statliga värdegrunden formulerad av Värdegrundsdelegationen. Det gäller att bygga upp en förståelse och beredskap inför de eventuella värdekonflikter som kan komma att uppstå.

Under senare år har utvecklingen i högskolevärlden, liksom i omvärlden i övrigt, gått mot en fokusförskjutning från etik till juridik. Olika interna och externa granskningsformer utvecklas för att kontrollera myndigheternas verksamhet. Undersökande journalistik syftar också ofta till att undersöka rätt och fel i verksamheter. Det finns en risk att högskolan koncentrerar sitt arbete på att undvika att göra fel snarare än att utföra sitt uppdrag på bästa sätt. Arbetsgruppen anser att etiska diskussioner och värdegrundsarbete måste få vara en bas för att kvalitetsutveckla verksamheten och ser därför att frågor om etik måste få återta ett större utrymme.

Arbetsgruppen noterar att rektorernas valspråk som högtidligt presenteras i samband med rektorsinstallationer därefter bara i ringa utsträckning har använts retoriskt av rektorerna. Dessa valspråk skulle kunna vara en konkretisering av den rådande värdegrunden och uppfattas av många medarbetare redan idag som en sådan. Valspråken skulle kunna vara ett medel för att inspirera till diskussion och eftertanke.

Implementeringen av en värdegrund måste göras inom ramen för högskolans gällande styrdokument, den statliga värdegrundsplattformen och etablerade strukturer. Det finns annars en risk att utvecklingsarbete bedrivs som parallella processer när ett förslag till handlingsplan för värdegrundsfrågor läggs fram samtidigt som det görs årliga handlingsplaner för lika villkor, arbetsmiljö och hållbarhetsarbete.

Varifrån hämtas grundpelarna i en kommande högskoleövergripande värdegrund? Är det så att en uttalad stomme redan finns? Hållbar utveckling ska genomsyra utbildning, forskning och verksamhet vid Högskolan i Borås. I begreppet hållbar utveckling ingår lika villkor, dvs. likabehandling, jämställdhet och jämlikhet. Förutom detta finns de framarbetade värdeorden *välkomnande*, *gränsöverskridande* och *utmanande*. Är denna kombination att betrakta som ett embryo till värdegrunden vid Högskolan i Borås?

Avslutningsvis kan gruppen konstatera att det varit svårt att genomföra den historiska kartläggningen av högskolans värdegrundsarbete. Stora delar av informationsinhämtningen har varit personbunden, och dokumentation har varit svår att återfinna. Vi ser därför ett behov av en mer kontinuerlig och komplett dokumentation över den historiska utvecklingen.

Tack till Ida Danell på avdelningen Kommunikation som skapade bilden på sidan 19.

Borås den 19 juni 2014

Delprojektet Värdegrund och organisationskultur
genom
Svante Kristensson, projektledare

Referenser

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. 2:a uppl., Lund: Studentlitteratur

Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11 (3)

Fransson, A. (2002). *Hur knallebygden fick sin akademi: en bok om Högskolan i Borås första 25 år*. Borås: Högskolan i Borås

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2008) *Kommunikation & organisation*. 1:a uppl., Malmö: Liber

Högskolan i Borås (2002). *Ansökan från Högskolan i Borås om att få status som professionsuniversitet*, Tillgänglig i Finn: Dnr 245-02-10

Högskolan i Borås (2012). *Mål och strategier för Högskolan i Borås 2012-2014* <http://www.hb.se/Omhogskolan/Mal-och-visioner/> [2014-06-10]

Isling, Å. (1984). *Grundskola för allmänmänsklig kompetens: aktuell skoldebatt och historisk tillbakablick*. Stockholm: Sober

Läroplanskommittén (1992). *Skola för bildning: huvudbetänkande*, Stockholm: Allmänna förlaget
Statens offentliga utredningar 1992:94

Orlenius, K. (2012). *Värdegrunden – finns den?* (orig. 2001), Stockholm: Liber.

Orlenius, K. & Bigsten, A. (2012). *Den värdefulla praktiken: yrkesetik i pedagogers vardag* (orig. 2006). Stockholm: Liber.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4 ed., San Fransisco: Jossey-Bass

SFS 2010:800 *Skollagen*. Stockholm: Justitiedepartementet

Värdegrunden i staten: en nulägesbild. (2010). Stockholm: Statskontoret.

Värdegrundsdelegationen (2013). *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda*. Stockholm: Regeringskansliet <http://www.regeringen.se/sb/d/16937/a/227290> [2014-06-10]

Värdegrundsdelegationen (2014). *Introduktion till Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda*. Stockholm: Regeringskansliet <http://www.regeringen.se/sb/d/18049/a/238787> [2014-06-10]

Bilaga:

Förslag till handlingsplan för värdegrundsarbete vid Högskolan i Borås 2015-2017

Förslag till handlingsplan för värdegrundsarbete vid Högskolan i Borås 2015-2017

Denna bilaga innehåller förslag på hur Högskolan i Borås ska arbeta med att gestalta, utveckla och förvalta organisationens värdegrund. Syftet är att arbetet mynnar ut i en gemensam, ständigt levande och aktuell värdegrund som genomsyrar det dagliga arbetet vid Högskolan i Borås. I förslaget anges mål, syfte, målgrupp, ansvariga och tidsperiod. Trots att värdegrundsarbete bör betraktas som ett ständigt pågående och aldrig avslutat arbete är aktiviteterna här bestämda till en viss tidsperiod, en implementeringsperiod.

Övergripande aktivitet

Inledningsvis bör en övergripande värdegrund för organisationen arbetas fram. Först när denna är grundad i verksamheten kan övriga aktiviteter påbörjas. Arbetsformerna för framtagandet bör innehålla inflytandemöjligheter för högskolans medarbetare.

Mål	Att formulera en värdegrund för Högskolan i Borås med hänsyn tagen till den statliga värdegrunden
Syfte	Att värdegrundsfrågor blir tydliggjorda som ett viktigt styrmedel
Målgrupp	Studenter, medarbetare, omvärlden
Ansvariga	Högskolans ledning
Tidsplan	2015

Övriga aktiviteter

Dessa övriga aktiviteter baseras på att den övergripande aktiviteten – att formulera värdegrunden – har utförts som en inledning av högskolans värdegrundsarbete. Resurspersoner föreslås finnas tillgängliga för att ge linjeorganisationen stöd för att genomföra aktiviteterna.

Var?

Högskolans värdegrund ska göras synlig i:

- Lärandesituationer
- Annonsering, rekrytering och introduktionsutbildning
- Personaldagar
- Högskolans varumärkesarbete

Lärandesituationer

Högskolan i Borås värdegrund ska vara tydlig och kommunicerad till alla studenter. Därför ingår moment om denna i samtliga programutbildningar. Högskolan i Borås ska årligen också genomföra utbildningar som rör värdegrunden för sina medarbetare. De erbjuds i vissa fall till alla medarbetare och i andra fall till vissa grupper eller personer. Lärandesituationerna ska vara baserade på en sammanhållen högskolepedagogik. Exempel på utbildningar för medarbetare är Introduktion till den gemensamma värdegrunden för de statsanställda, Att arbeta som statstjänsteman, Rättssäker examination och Förvaltningsrätt.

Mål	Att studenter och medarbetare deltar i utbildningar som berör högskolans värdegrund
Syfte	Att värdegrundsarbetet tydliggörs, utvecklas och hålls levande
Målgrupp	Studenter och medarbetare

Ansvariga	Undervisande personal, chefer och HR-avdelningen
Tidsplan	Start 2015 med årligen återkommande utbildningserbjödanden

Annonsering, rekrytering och introduktionsutbildning

Värdegrunden ska ha en tydlig och medveten närvaro i den dagliga verksamheten genom vårt agerande. Som ett komplement till detta – och för att påminna alla medarbetare, ska värdegrunden också kommuniceras på ett vardagligt och naturligt sätt. Detta sker bland annat genom att vara ett självklart inslag i introduktionsutbildningar för nyanställda, i annonsering och som ett naturligt samtalsämne vid anställningsintervjuer.

Mål	Att externt och internt tydliggöra och realisera högskolans värdegrund
Syfte	Att öppet berätta om, och befästa, vår värdegrund
Målgrupp	Befintliga och presumtiva studenter och medarbetare, samarbetspartners
Ansvariga	HR- och Kommunikationsavdelningen
Tidsplan	Start 2015

Personaldagar

Högskolans, akademiernas och verksamhetsstödet gemensamma personaldagar är ett lämpligt tillfälle att kommunicera vår värdegrund. Genom olika angreppssätt finns möjligheter att presentera, diskutera och utveckla värdegrunden.

Mål	Att internt åstadkomma en bred delaktighet i samtal om värdegrundsfrågor
Syfte	Att kommunicera och manifesteras värdegrunden
Målgrupp	Alla medarbetare
Ansvariga	Högskolans olika ledningsgrupper
Tidsplan	Start 2015

Högskolans varumärkesarbete

En del av en organisations värdegrund är hur den uppfattas externt. Som ett led i att förmedla värdegrunden har den sammanfattats i ett antal värdeord som används vid extern kommunikation och intern förståelse för våra värden.

Mål	Att implementera högskolans varumärke internt och externt
Syfte	Att tydliggöra sambandet mellan högskolans värdegrund och varumärke samt att medvetandegöra medarbetare om värdeord
Målgrupp	Alla medarbetare
Ansvariga	Varumärkesgruppen, Kommunikationsavdelningen
Tidsplan	Start hösten 2014

Hur?

Värdegrunden ska göras synlig genom:

- Information på anställdwebben
- Enhetsöverskridande samtal
- Temaarbete
- Inhämtande av underlag för utveckling
- Extern information

Information på anställdwebben och i enhetsöverskridande samtal

Anställdwebben ska vara en naturlig samlingsplats för stimulans, inspiration och kunskap. En speciell webbsida skapas för värdegrundsarbetet där olika case, dilemman och dokument publiceras och blir underlag för gränsöverskridande samtal med representanter från sektioner och avdelningar.

Mål	Att skapa naturliga forum för information och samtal
Syfte	Att skapa förutsättningar för intresse, engagemang och samtal om värdegrundsfrågor
Målgrupp	Alla medarbetare
Ansvariga	Kommunikationsavdelningen, sektions- och avdelningschefer
Tidsplan	Start 2015

Temaarbete

Högskolan arbetar halvårsvis med ett givet tema som diskuteras vid arbetsplatsträffar och liknande möten på alla sektioner och avdelningar. Teman tas fram ur akademiernas och verksamhetsstödets underlag, ur högskolans styrdokument och den statliga värdegrunden och väljs utifrån behov och aktualitet. Exempel på teman kan vara Lika villkor, Fri åsiktsbildning och Bemötande.

Mål	Att alla deltar i samtal om värdegrunden
Syfte	Att värdegrundsarbetet hålls levande och utvecklas
Målgrupp	Alla medarbetare
Ansvariga	Sektions- och avdelningschefer
Tidsplan	Start 2015

Inhämtande av underlag för utveckling

Det är av stort värde för Högskolan i Borås att veta vad studenter, alumner, medarbetare och omvärld anser om verksamheten. Därför är det viktigt att regelbundet inhämta underlag i form av internt och externt genomförda student- och medarbetarundersökningar, enkäter, kursvärderingar, intervjuer och forskningsprojekt.

Mål	Att anpassa verksamheten utifrån interna och externa behov
Syfte	Att få objektiv kunskap om omvärldens syn på vår verksamhet
Målgrupp	Studenter, medarbetare och omvärld
Ansvariga	Kommunikationsavdelningen
Tidsplan	Start våren 2015

Extern information

Högskolans värdegrund ska tydligt presenteras på vår externa webbplats och i övrig information med fokus på en extern målgrupp. I möten med avnämare, branscher och intressenter ska värdegrunden kommuniceras.

Mål	Att externt tydliggöra högskolans värdegrund
Syfte	Att öppet berätta om, och därmed befästa värdegrunden
Målgrupp	Allmänhet och samarbetspartners
Ansvariga	Kommunikationsavdelningen
Tidsplan	Start 2015

Vad?

Följande fenomen ska göras synligt:

- Yrkesetik

Yrkesetik

Vid en högskola med missionen Vetenskap för profession ska frågor om bransch- och yrkesetik ständigt finnas på agendan. För att förbereda studenter på sitt kommande yrkesliv bör en dialog med branschföreträdare vara återkommande. Yrkesetiska diskussioner bör vara ett reguljärt inslag för alla som arbetar och studerar inom organisationen.

Mål	Att initiera breda, yrkesetiska diskussioner
Syfte	Att uppmärksamma studenter och medarbetare på yrkesetiska frågor inom olika professioner
Målgrupp	Alla studenter och medarbetare
Ansvariga	Sektions- och avdelningschefer
Tidsplan	Start 2015

Uppföljning och uppdatering

Värdegrunden ska hållas levande genom:

- Användande av värdegrunden när policyer och riktlinjer skrivs eller revideras
- Revidering och uppdatering av detta dokument
- Uppföljning av värdegrundsarbetet

Användande av värdegrunden när policyer och riktlinjer skrivs eller revideras

För att praktisera och realisera värdegrunden är det viktigt att den används och beaktas när högskolans policyer, strategier, riktlinjer och rutiner produceras och revideras. Värdegrunden ska vägas in och beaktas i framtagande av dessa dokument.

Mål	Att implementera värdegrunden i högskolans styrdokument
Syfte	Att levandegöra värdegrunden
Målgrupp	Alla medarbetare
Ansvariga	Berörda handläggare
Tidsplan	Start 2015

Revidering och uppdatering av värdegrundsdokument och handlingsplan

Högskolans värdegrundsdokument är ett levande dokument som inte bara ska bli läst utan också diskuteras, ifrågasätts och följas upp. Genom att revidera dessa dokument kommer medarbetarna att bli engagerade och värdegrunden kommer att utvecklas. Årliga workshops och seminarier där även styrelsen kan delta används som arbetsform för att inhämta underlag för revidering.

Mål	Att skapa intresse och engagemang för värdegrundsarbetet
Syfte	Att ha en ständigt aktualiserad värdegrund och handlingsplan
Målgrupp	Alla medarbetare
Ansvariga	Högskolans ledning
Tidsplan	Genomförs i slutet av 2017

Uppföljning av värdegrundsarbetet

För att kunna bilda sig en uppfattning om hur den gemensamma värdegrunden implementeras och efterlevs är det viktigt att följa upp värdegrundsarbetet. Som en garanti för att ett värdegrundsarbete utförs föreslår arbetsgruppen att en större uppföljning och nulägesbeskrivning gällande arbetet inom samtliga tolv punkter i handlingsplanen görs i slutet av 2017, förslagsvis i samarbete med referenspersonerna för värdegrundsfrågor. Under implementeringsarbetets gång kan resurspersonerna stödja ledningsgrupper, akademier och avdelningar i deras kontinuerliga

uppföljningsarbete genom att exempelvis rekommendera metoder för ständig uppföljning och utveckling. En av dessa metoder kan förslagsvis vara det så kallade PDSA-hjulet (Plan, Do, Study, Act). En naturlig väg att följa upp arbetet är inom ramen för verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser.

Borås den 19 juni 2014

Delprojektet Värdegrund och organisationskultur
genom
Svante Kristensson