



LUNDS
UNIVERSITET

Rapport

1

2020-12-08

Arbetsgruppens ordförande
Erik Renström

Rapport från arbetsgrupp avseende att undersöka Coronapandemins påverkan på verksamheten vid Lunds universitet – lärdomar inför fortsatt arbete

Bakgrund

Coronapandemin har påverkat Lunds universitet på flera sätt. Allra störst effekt har beslutet om att alla svenska lärosäten den 18 mars 2020 skulle gå över till digital undervisning och examination haft. Även forskning och administration har i stor utsträckning genomförts digitalt sedan dess. Omställningen skedde snabbt och har varit påfrestande för både anställda och studenter, men den har också skapat nya möjligheter. Rektor har gett en arbetsgrupp som representerar olika funktioner och delar av Lunds universitet i uppdrag att reflektera över hur omställningen gick, vilka lärdomar som gjorts och vad universitetet bör utveckla vidare efter pandemin. Arbetsgruppen har fått i uppgift att identifiera 2-5 områden som bör analyseras vidare och eventuellt åtgärdas i syfte att stärka Lunds universitet. I uppdraget ligger också att föreslå hur en framåtriktad process kan läggas upp och bemannas.

Metod

Arbetsgruppen har träffats i tre workshops enligt följande upplägg:

- Workshop 1: Reflektera över vilka utmaningar vi stött på under pandemin och hur vi klarade omställningen. Vad fungerade bra och vad fungerade mindre bra?
- Workshop 2: Dra lärdom av det som hänt och identifiera vad universitetet bör utveckla vidare alternativt börja göra och vad vi bör göra mindre av alternativt sluta göra.
- Workshop 3: Prioritera 2-5 utvecklingsområden som bör belysas vidare samt att ge inspel till hur processen för att ta dem vidare kan se ut

I texten nedan används ordet hybrid. Det står dels för situationer t.ex. möten där det både finns deltagare på plats fysiskt och digitalt, men också för en blandning av fysiskt och digitalt över tid t.ex. en blandning av olika digitala och fysiska inslag i undervisningen..

Reflektion kring utmaningar som arbetsgruppens deltagare stött på under pandemin

Utmaningar och vad som upplevts ha fungerat bra och mindre bra under Coronapandemin, enligt arbetsgruppen, sammanfattas i bilaga 1.

Lärdomar kring vad universitetet kan utveckla alternativt avveckla efter pandemin för att stärka verksamheten

Lärdomar kring vad arbetsgruppen tycker att Lunds universitet kan ta fasta på och utveckla alternativt avveckla sammanfattas i bilaga 2.

Presentation av fem prioriterade utvecklingsområden och hur de kan processas vidare

Arbetsgruppen valde att prioritera och arbeta vidare med fem av de utvecklingsområden som kom fram i workshop 2;

- **Utveckla morgondagens undervisning och examination och dess konsekvenser på studie- och lärmiljö**

VARFÖR:

Lunds universitet bör utnyttja dagens utgångsläge för att utveckla det digitala och göra det ännu bättre, för att på så sätt fortsätta vara globalt konkurrenskraftig. Vår styrka i framtiden kan vara en bra balans mellan fysisk och digital undervisning av hög kvalitet där vi behåller campusuniversitetets fördelar.

VAD SKA GÖRAS:

- Alla aspekter behöver ses över t.ex. kompetensutveckling, kvalitet och lokaler.
- Utveckla bra kurser, organisation och struktur. T.ex. möjliggöra fler digitala inslag i undervisningen.
- Behålla campus i fokus
- Hög kvalitet i digitala kurser
- Kompetensutveckling av alla lärare (sprida goda exempel och handfasta tips, formalisera utbyte av pedagogiska idéer, skapa erfarenhetsbanker, utveckla kompetenser inom pedagogik, verktyg och juridik, skapa incitament för kompetensutveckling, se över personalplanering)
- Tydliggöra vilket stöd som finns på alla nivåer
- Gemensamma plattformar med lokalt spelrum
- Standardiserad utrustning i lokaler och lärosalar
- Teknik som fungerar
- Utveckla god arbetsmiljö för studenterna

HUR SKA VI GÅ TILLVÄGA:

- Utveckling måste ske både centralt och lokalt
- Arbeta systematiskt med att samla in erfarenheter
- Bygga plattform för erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling

- Knyta ihop insatser med befintligt kvalitetssäkrings- och kvalitetsutvecklingsarbete

VEM SKA GÖRA DETTA

- Detta är en ledningsfråga
- Dela upp uppdrag på olika intressenter centralt och lokalt inom både akademi och stödverksamhet, använda befintlig linje och aktörer
- Ett stort ansvar på prefekterna och utbildningsansvariga

- **Utveckla morgondagens hybrida arbetsplats med god arbetsmiljö**

VARFÖR:

För att möta omvärldens tryck och för att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi behöver också utveckla vår förmåga att i en hybridsituation följa lagar och regler, hitta sätt att jobba smartare och bli bättre på att samarbeta.

VAD SKA GÖRAS:

- Utveckla ledarskapet (även att leda digitalt) och stödet till chefer genom att t.ex. se över ledarutbildningar
- Utveckla medarbetarskap
- Identifiera delar i arbetsgivarrollen som kräver centrala beslut och riktlinjer t ex vad som gäller vid hemarbete och utrustning i hemmet
- Genomföra utveckling på ett sätt som blir socialt och fysiskt hållbart
- Utveckla kompetens och stöd i hur vi kan arbeta i en mix mellan digitalt och fysiskt gällande t ex möten, planering, utveckling...
- Utveckla kommunikation (kanaler, kompetensutveckling...)
- Utveckla välfungerande verktyg
- Se över lokalplanering och att det finns utrustning som fungerar

HUR SKA VI GÅ TILLVÄGA:

- Dela upp utvecklingsarbetet i olika delar
- Prioritera
- Bestämna vad som bör göras gemensamt och vad som bör göras lokalt
- Helheten behöver samordnas
- Utnyttja befintliga nätverk

VEM SKA GÖRA DETTA

- Beakta aktuell forskning inom området
- Involvera alla perspektiv. Behoven är olika hos olika yrkesgrupper och individer
- Få med hela organisationen
- Många frågor är HR-relaterade

- **Utveckla intern kommunikation**

VARFÖR:

Intern kommunikation behöver utvecklas för att vi ska stärka vår konkurrenskraft, öka vi-känsla och identitet inom universitetet, öka förståelse, trygghet och intern effektivitet, minska oro och öka trygghet vid kriser. Området har länge varit eftersatt och det finns ett tydligt utvecklingsbehov.

VAD SKA GÖRAS:

- Prioritera frågan på ledningsnivå
- Etablera ägarskap för intern kommunikation
- Stärka chefernas kompetens kring intern kommunikation
- Skapa en basstruktur som fungerar (systematik och struktur, gemensamma definitioner, identifiera viktiga målgrupper, utveckla linjeorganisationens förmåga att kommunicera internt, se över tekniskt infrastruktur/digitala verktyg, begränsa kontaktvägarna, öka tydlighet gällande innehåll, syfte och målgrupp, ta fram mallar, förbättra ”mailhygien”)
- Integrera med krishantering

HUR SKA VI GÅ TILLVÄGA:

- Se detta som ett långsiktigt arbete!
- Tydligt uppdrag att inventera sådant som gjorts/görs och identifiera ett antal punkter som är viktiga att genomföra för att utveckla den interna kommunikationen
- Tillsätt en ”task-force”
- Kort deadline för ”task-force”

VEM SKA GÖRA DETTA

- Task-force behöver utses
- Använda våra experter på strategisk kommunikation
- Detta är en ledningsfråga

- **Utveckla krisberedskap och krishantering**

VARFÖR:

För att minska risken att framtida kriser ska leda till omfattande negativa effekter för Lunds universitets verksamhet. Pandemin och tidigare kriser har visat att det finns en utvecklingspotential.

VAD SKA GÖRAS:

- Etablera en robust och sammanhållen krisberedskap och krishantering.
- Etablera tydliga roller och ansvar
- Identifiera vilka risker som kan påverka Lunds universitet. Göra det sammanhållet på en övergripande nivå.
- Ta fram en övergripande plan för hur olika typer av kriser bör hanteras
- Öva

HUR SKA VI GÅ TILLVÄGA:

- Tillsätta en ”task-force” som tar fram ett kort och koncist universitetsövergripande underlag och en metod
- Kort deadline
- Komplettera underlag på fakultet/institution
- Ta i beaktande hur information och kommunikation ska ske (uppifrån och ner och nerifrån och upp)

VEM SKA GÖRA DETTA

- Task-force behöver utses
- Använda experter och kompetenser inom olika områden som t ex ledning och styrning, krishantering, kommunikation, HR, IT...

- Ledningen behöver vara engagerad
- Arbeta både centralt och lokalt
- **Utveckla vår förmåga att fatta snabba, effektiva och rättssäkra beslut**

VARFÖR:

För att vara en proaktiv och effektiv verksamhet även när det inte är kris och kunna hantera den förändringstakt vi lever i t.ex. vad gäller digitalisering.

VAD SKA GÖRAS:

- Förändra vår syn på beslutsfattande, vilket är en kulturförändring i en kritiskt granskande organisation som Lunds universitet
 - Förändra genom att testa alternativa sätt
 - Börja prata om hur vi vill ha det
 - Ta fram tydliga uppdrag och ambitionsnivå, tidplan och tydlig beslutsgång i initiativ som sätts igång
 - Allt måste inte vara 100%, justera om det blir fel, ge konstruktiv feedback
- Digitala signaturer
- Kommunicera beslut till de som berörs även beslut på lokal nivå som kan påverka andra

HUR SKA VI GÅ TILLVÄGA:

- Visa väg genom att göra = signalvärde
- Visa genom konkreta exempel

VEM SKA GÖRA DETTA

- Detta är en ledarskapsfråga

Reflektion kring utmaningar som arbetsgruppens deltagare stött på under pandemin

UTBILDNING:

Digital undervisning:

Omställningen har under rådande omständigheter fungerat förvånansvärt väl och gått fort på ett övergripande plan, men det finns naturligtvis inom organisationen både goda och mindre goda exempel på hur det fungerat. Universitetet tvingades att snabbt ställa om till undervisning on-line. Beslut kom förvånansvärt snabbt och gav efter ett tag viss möjlighet till lokal flexibilitet. Både lärare och administratörer har visat stort engagemang och mobiliserat sina krafter för att få undervisningen att fungera och studenterna har visat tålamod trots en hel del brister. Organisationen har visat att man kan samarbeta väl när det gäller och erfarenhetsutbyte har skett i hög omfattning. Verktyg som zoom och de lärplattformar som universitetet använder har fungerat väl och även stödet kring verktygen. En del svåra frågor kring t.ex. upphovsrätt och rättssäkerhet har dykt upp och hanterats efter hand.

Det finns utvecklingspotential vad gäller behov av tydligare riktlinjer och mer kompetensutveckling både vad gäller verktyg och pedagogik i digital undervisning. Praktiska moment har varit svåra att hantera digitalt och arbetsbelastningen har varit hög. Schemalaggningsen har försvårats och bristen på studieplatser har gått från hög till akut. Många studenter upplever att deras sociala situation påverkats negativt.

Digital examination

Digitala examinationer har varit och är en utmaning. Vissa delar av organisationen har hittat sätt och verktyg som fungerar medan andra har drabbats av tekniska problem, upplevt ha koncept i genomförandet som fungerat mindre bra, studenterna har upplevt att de fått för lite och för sen information och de har uppstått frågor om rättssäkerhet. Den digitala examinationen har också resulterat i oro för ökad möjlighet till fusk och ett ökat antal ärenden i disciplinnämnden. Förutsättningarna för studenterna gällande vad man får och inte får, har ibland varit otydliga.

Studenternas arbetsmiljö

Studenterna har haft en särskild utmaning gällande sin arbetsmiljö både fysiskt och psykosocialt. Digitaliseringen av utbildningen har skapat en ökad ensamhet och isolering. Den har även visat på brister i den fysiska arbetsmiljön i studenternas hem. Det blir särskilt tydligt när även läsplatser varit stängda.

Kommunikation inom utbildningen:

Information gick ut relativt snabbt och nådde i många fall ända ut till delkurslärare. Det har också framkommit att informationen upplevt fungera bättre efter hand som målgruppsanpassade kanaler etablerats t.ex. Medarbetarwebben.

Samtidigt blev brister i den interna kommunikationen uppenbara gällande oklart ansvar, olika besked från olika delar i organisationen, svårighet att nå ut till studenterna, olika kanaler inom organisationen och svårighet för mottagarna att

hitta målgruppsanpassad information. Det har varit särskilt svårt att nå studenter som bor utomlands. Det har efterfrågats mer information och snabbare information. Andra brister är otydlighet i avsändare av information och hur informationsflödena ser ut.

Internationella studenter:

Aktivitetsnivån har i flera fall gått ner, vilket gjort att studenterna behövt jobba ikapp. Det har varit en tuff social situation för de internationella studenterna som oroat sig för hur det varit i deras hemländer och att det varit svårt att etablera sociala kontakter på plats. Det har krävts en hel del handpåläggning för att trots pandemin bibehålla viss fysisk verksamhet.

LEDNINGSPROCESSER:

Beslut togs förvånansvärt snabbt och det har funnits möjlighet till lokal flexibilitet trots övergripande centrala beslut. Besluten har fattats med förstånd och konsekvensanalyser har gjorts.

Det har inte alltid varit lätt att förstå vilka beslut som kan fattas på lokal nivå och det har funnits viss oro för vem som har kontroll och vem som fattar vilka beslut. Beslut om höstterminen kunde ha kommit snabbare. När lokala beslut som även påverkar andra har fattats har det ibland brustit i konsekvensbedömning och samordning. Det har också blivit tydligt att fakulteterna har olika förutsättningar att hantera en situation som den här.

FORSKNING:

Över lag har forskningen anpassat sig snabbt. Olika delar har påverkats olika mycket. Vissa delar har kunnat fortsätta som vanligt medan andra inte kunnat utföra sin forskning, vilket lett till förseningar som på sikt kan påverka finansiering. Finansiärerna har till stor del haft god förståelse. Mer tid kunde läggas på VR-ansökningar och nya möjligheter genom nya forskningsfält och utlysningar har öppnat sig.

Vi har mindre inblick i forskningen än undervisningen och det är därför svårt att förutse vilka effekter som pandemin leder till. Det finns en risk för långsiktiga effekter. Det har blivit svårare att knyta nya kontakter, mindre tid har lagts på forskningen, tidsbegränsade tjänster har påverkats, resor och konferenser har ställts in och det har funnits en oro för uteblivna leveranser av material och utrustning. En hel del aktiviteter har skjutits upp istället för att de ställts om och gjorts digitalt.

FORSKARUTBILDNING

Digitala disputationer har på många håll fungerat väl och den internationella kopplingen har ibland blivit bättre genom digitalt deltagande i betygsnämnder.

Doktorander, post docs m.fl. har påverkats vad gäller mottagande och introduktion, färre sociala kontakter och ökad oro. Seminarieverksamhet har skjutits upp liksom resor, kurser och konferenser. Det har påverkat doktorandernas planering och ökat oron för förseningar och möjlighet till förlängning av doktorandtid. Digitala disputationer har fungerat olika bra och tillgång till utrustning skiljer sig mellan olika verksamheter.

ARBETSPLATSEN OCH ARBETSMILJÖN

Omställningen har varit jobbig men har löst sig över tid. Riktlinjer och instruktioner har kommit efter hand. En utmaning är att olika yrkesgrupper haft olika förutsättningar. Olika individer har också haft olika förutsättningar att klara omställningen. Omställning till digitala möten har fungerat bra.

Chefernas situation har förändrats och det digitala ledarskapet är en utmaning i att hantera arbetsledning, möten, medarbetarnas oro, svårigheter att följa upp arbetsmiljön, att förhålla sig till de riktlinjer som kommit, osäkerhet kring vad som gäller osv.

Arbetsbelastningen har varit ojämn och vissa grupper har haft en mycket hög arbetsbelastning. Det har också varit svårt att nå ut med information, att distribuera skyddsmaterial och att svara på medarbetarnas frågor. Rekrytering och introduktion har varit en utmaning att genomföra digitalt eller i den hybridsituation som varit. Det ställs nya krav på teknisk utrustning och support.

KRISHANTERING

Krishantering har fungerat relativt bra. En central krisgrupp och en väg in för frågor formerades snabbt. Information och kanaler för att nå ut har utvecklats och blivit bättre över tid. Risk- och konsekvensanalyser gjordes och krisberedskapen har därigenom blivit bättre.

Brister har visat att vår krishantering i många delar sker ad hoc. Det har också varit svårt att veta när man ska avvakta centrala beslut och när man kan agera själv. Ibland har det funnits ett informationsunderskott som skapat frustration. Även här har det visat sig att fakulteterna har olika förutsättningar att hantera kriser ofta beroende på storlek och bemanning.

Lärdomar kring vad universitetet kan utveckla alternativt avveckla efter pandemin för att stärka verksamheten

Vad ska vi utveckla/börja göra?

Diskussionerna kan sammanfattas i ett antal punkter:

- Generellt

Många lärdomar handlar om hur universitetet kan tillvarata möjligheterna som uppstår i en hybrid mellan fysisk och digital verksamhet. Hur kan vi utveckla vår konkurrenskraft och utnyttja det bästa i en hybridlösning inom både utbildning, forskning, samverkan och stödverksamheten?

- Utveckla morgondagens utbildning i hybridform

Här handlar lärdomar om hur vi som ett campusuniversitet ska kunna utveckla en konkurrenskraftig undervisning som både är fysisk och digital med hög kvalitet i både undervisning och examination. Hybrid mellan fysisk och digital undervisning påverkar även behov av studie- och lärmiljöer, vilket i sin tur påverkar lokalplaneringen.

- Utveckla morgondagens arbetsplats i hybridform

Hur kommer morgondagens arbetsplats att se ut? Hur kommer det att påverka ledarskap och medarbetarskap? Vilka riktlinjer ska gälla? Det kommer att ställas nya krav på kompetensutveckling, teknisk utrustning, verktyg och tillgång till lämpliga lokaler.

- Anpassa stödverksamhet till nya behov och krav

Nya behov och krav kommer att ställas på vilket stöd som ska erbjudas och vad som ska göras gemensamt alternativt lokalt.

Andra utvecklingsområden som kom upp var behov av att:

- utveckla vår interna kommunikation
- utveckla vår krisberedskap och krishantering
- utveckla vår förmåga att bli mer proaktiva och snabbare komma till beslut
- fortsätta samverka och utbyta erfarenheter inom organisationen
- utveckla fler gemensamma baslösningar som medger en lokal flexibilitet

Vad ska vi göra mindre av/sluta göra?

I denna diskussion kom det upp ett antal punkter av olika karaktär som t ex

- Undvika dra saker i långbänk
- Våga fatta beslut och minska antal utredningar och projekt
- Minska dubbelarbete
- Digitalisera vissa moment för att frigöra resurs till annat t ex inom undervisningen
- Sluta jobba i stuprör (akademi – stöd)
- Bli bättre på att värdera stödverksamheten
- Sluta säga att det inte går
- Sluta se digitaliseringen som något separat. Den är en integrerad del i vår verksamhet
- Sluta med onödiga resor
- Sluta med sjuknärvaro
- Sluta delegera arbetsuppgifter utan att förutsättningar för att ta emot dem finns