



UPPSALA
UNIVERSITET

Dnr UFV 2021/815

Efter covid-19

förstudie om erfarenheter,
förväntningar och utmaningar för
verksamheten efter pandemin

Fastställd av rektor 2021-06-22

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1. Syfte	4
1.2. Organisation och genomförande	4
Kunskapsinventering och identifiering av områden för studien	5
Workshops med avdelningschefer, prefekter och rektors ledningsråd	5
Fokusgruppsmöten	5
Avstämningar och samtal/intervjuer	5
Arbetsätt och material	5
1.3. Avgränsningar	6
1.4. Kunskapsinventering	7
Genomförda universitetsövergripande undersökningar vid Uppsala universitet	7
Rapporter och internetspaningar	8
Pågående och avslutade projekt vid Uppsala universitet	10
2. Tendenser i materialet	11
2.1. Hur säkerställa en positiv återgång efter pandemin?	11
Vikten av en återgång till arbetsplatsen	11
Beredskap inför återgången till arbetsplatsen	11
Erfarenheter av hemarbete och förväntningar på flexibla arbetsformer	12
2.2. Hur ska framtidens arbetsplats utformas?	13
Digitala möten och hybridlösningar	13
Slutet på "sjuknärvaro" för medarbetare och studenter?	14
Långa resor för korta möten behöver vi inte längre	14
Resor mellan Gotland och Uppsala	15
2.3. Enhetlighet och tydlighet i styrning, ledning och kommunikation	15
Erfarenheter av krisorganisationen under pandemin	16
2.4. Hur kvalitetssäkra och kvalitetsutveckla utbildning och forskning?	17
2.5. Uppsala universitet, en konkurrenskraftig och attraktiv plats att arbeta och studera vid	17
2.6. Ett par avslutande reflektioner	18
Dra lärdom av det som fungerat bra – gör inte nödlösningar permanenta	18
Digitala verktyg fungerar – om kontakten redan är etablerad	18
3. Prioriterade områden att hantera på kort och på lång sikt	19
3.1. Återgången till arbetsplatsen: styrning, ledning och kommunikation	19
3.2. Ställningstaganden kring vad som gäller	20

Hemarbete/flexibelt arbete _____	20
Tjänsteresor _____	20
Sjuknärvaro och smittsäkerhet _____	20
3.3. Utformning av arbetsplatsen och studiemiljön _____	21
Anpassningar utifrån smittspridning _____	21
Digitala möten och hybridlösningar _____	21
3.4. Uppföljning och utveckling efter covid-19 _____	21
Grupper och verksamheter som drabbats extra hårt _____	22
Krisantering och krisorganisation _____	22
Arenor för erfarenhetsutbyte _____	22
Medarbetarperspektivet _____	22
Analys utifrån universitetets mål och strategier _____	22
Litteratur, debattinlägg och annat material _____	23

1. Inledning

Året med covid-19-pandemin har påverkat verksamheten vid Uppsala universitet på många sätt. Den snabba omställningen till bland annat digital undervisning, examination och distansarbete har ställt nya krav på organisationen inom en mängd olika områden. För många har arbetsåret varit påfrestande men flera upplever också nya möjligheter med en ökad digitalisering och förändrade arbetssätt vilket skapat förväntningar på framtiden. Ett uttryck som återkommer är ”det nya normala” som ett tillstånd där de arbetssätt som nödvändiggjorts av restriktionerna delvis fortsätter efter pandemin.

Inför hösten 2021 finns behov av att skapa beredskap för att restriktionerna kan förväntas lätta och verksamheten återigen ska ställas om. Kopplat till detta blir det av vikt att dra lärdomar från pandemiåret och identifiera vilka utmaningar och utvecklingsområden som kan aktualiseras vid övergången. Det finns också behov av att inventera och samordna pågående eller avslutade initiativ och projekt med koppling till arbetssätt efter covid-19-pandemin. Med syftet att beröra dessa frågor samt identifiera utgångspunkter för vidare arbete beslutade rektor den 20 april om ett direktiv till förstudie. I direktivet uppgavs bland annat ett antal områden, teman och motsvarande som kunde vara relevanta för förstudien (se direktiv UFV 2021/815).

1.1. Syfte

Syftet med förstudien är att, utifrån erfarenheter och förväntningar till följd av covid-19-restriktionerna, identifiera utgångspunkter för arbetet med att utveckla verksamheten efter pandemin. Syftet är vidare att den metod genom vilken förstudien tas fram ska bidra till utveckling och ökad beredskap inför omställning till verksamhet efter covid-19-pandemin.

1.2. Organisation och genomförande

Förstudien genomfördes på uppdrag av rektor och organisationen bestod av en styrgrupp, en arbetsgrupp och en referensgrupp.

Styrgruppen utgjordes av rektor, prorektor, universitetsdirektör och en studentrepresentant,

Arbetsgruppen har författat texter samt koordinerat och planerat de olika momenten i förstudien. Arbetsgruppen har bestått av utredare Torsten Blomqvist och biträdande akademisekreterare Malin Lindström (planeringsavdelningen). Annan kompetens har knutits till arbetsgruppen vid behov. Framförallt har detta gällt Patrik Wallin (planeringsavdelningen) som bistått med planering och genomförande av workshops samt AnnaSara Svantesson och Karin Karlström (HR-avdelningen) som bistått med stöd och expertis i sakfrågor.

Arbetsgruppen har kontinuerligt stämt av med en referensgrupp. Den har huvudsakligen bestått av universitetets coronagrupp, ledd av coronasamordnare Fredrik Blomqvist, i vilken universitetsbiblioteket, områdeskanslierna, säkerhetsavdelningen, kommunikationsavdelningen, juridiska avdelningen, avdelningen för internationalisering, studentavdelningen, HR-avdelningen, avdelningen för universitetsgemensam IT, byggnadsavdelningen samt avdelningen för gemensam service och administration representeras. I gruppen ingick också samordnande huvudskyddsombud och en studentrepresentant.

Undersökningen har bestått av 1) en kunskapsinventering och identifiering av områden för studien, 2) workshops med avdelningschefer, prefekter och rektors ledningsråd, 3) fokusgruppsmöten samt 4) avstämningar och intervjuer/samtal. De olika genomförandemomenten har med utgångspunkt i syftet för förstudien fokuserat på frågor om erfarenheter och förväntningar från pandemiåret samt utmaningar på kort sikt (inför hösten) och på lång sikt. Utifrån det insamlade underlaget har ett antal tendenser

identifierats (se kap 2). Därefter har ett antal prioriterade områden lyfts fram som kan kräva särskild beredskap (se kap 3).

Kunskapsinventering och identifiering av områden för studien

Kunskapsinventeringen har genomförts inom en begränsad tidsram och innefattar vissa interna universitetsövergripande undersökningar (t.ex. enkäter och omvärldsanalyser) samt ett urval av rapporter och motsvarande. Momentet har också innefattat en övergripande inventering av pågående projekt och aktiviteter med relevans för arbetet (se avsnitt 1.4).

Utifrån genomförda inventeringar och synpunkter från referensgruppen preciserades områden för studien (se vidare avsnitt 1.3).

Workshops med avdelningschefer, prefekter och rektors ledningsråd

Tre workshops har genomförts med 1) prefekter, föreståndare och motsvarande, 2) avdelningschefer vid förvaltningen samt 3) rektors ledningsråd. Den första pågick en och en halv timme medan de två senare pågick 45 minuter vardera. Dessa har syftat till att skapa beredskap inför hösten samt att ta vara på erfarenheter, förväntningar och lärdomar från pandemiåret vilka kan fungera som utgångspunkter för att utveckla verksamheten efter pandemin.

Fokusgruppsmöten

Fokusgruppsmöten har genomförts för att komplettera workshops samt bidra till fördjupningar avseende specifika temaområden och vetenskapsområdesspecifika perspektiv. Fokusgruppsmöten har genomförts med universitetsbibliotekets ledningsgrupp, arbetstagarorganisationer (ATO) och huvudskyddsombud (HSO), Uppsala universitets förenade studentkårer (UUFS), administrativa chefer (Teknat), prefekter för stora institutioner (Teknat), prefekt för klinisk institution (Medfarm), dekaner (Humsam) och SciLifeLab. En fokusgrupp har också satts samman speciellt för temat lokalanvändning. Fokusgruppsmötena har i regel pågått mellan 45 minuter och en och en halv timme.

Avstämningar och samtal/intervjuer

I samband med förstudien har också vissa enskilda samtal och intervjuer genomförts för att täcka in olika frågor. Samtal har bland annat förts med Mats Cullhed respektive Mikael Börjesson angående genomförda och planerade inventeringar och forskningsprojekt. Kompletterande intervjuer har också skett med Fredrik Blomqvist och Per Abrahamsson angående krisorganisationen. Även andra kortare möten och avstämningar har skett kring olika frågor.

Arbetsätt och material

De områden som identifierades i samband med kunskapsinventeringen har infogats i ett arbetsdokument, en slags struktur, som kontinuerligt uppdaterades och fungerade som underlag till fokusgruppsmöten och workshops. Arbetsdokumentet bestod av områdesrubriker med tillhörande tabeller inom vilka problem, möjligheter och utmaningar på kort och lång sikt kunde fyllas i. Ambitionen var att hålla dokumentet levande under arbetets gång tills mättnad uppstod inom de respektive områdena och huvudsakliga problem, möjligheter och utmaningar var identifierade. Med utgångspunkt i arbetsdokumentet skapades också matriser som prefekter och avdelningschefer fick fylla i i samband sina respektive workshops. Att på detta sätt använda ett arbetsdokument ska ses mot bakgrund av det korta tidsspannet som förstudien genomfördes inom. Utifrån förutsättningarna gav dokumentet möjlighet att bibehålla struktur och överblick i förstudiens första hälft då stora delar av underlaget samlades in. Samtidigt bidrog

arbetsdokumentet förhoppningsvis till transparens i samband med genomförandet, då de som fick underlaget kunde bilda sig en uppfattning om var förstudien var på väg.

Inför rektors ledningsråd den 31/5 skedde en första bearbetning av materialet och ett antal tendenser identifierades. I samband med detta kan arbetsdokumentet sägas ha spelat ut sin roll. Tendenserna utvecklades sedan och hänger delvis men inte helt samman med de områden som identifierades genom kunskapsinventeringen. De tendenser som identifierades presenteras i kap 2. Utifrån tendenserna lyfts vidare ett antal prioriterade områden fram i kap 3. Workshops och fokusgruppsmöten har dokumenterats i form av minnesanteckningar. Om inget annat anges (t.ex. att resonemang bygger på redan genomförda studier) baseras presentationen av materialet på dessa alternativt, i några fall, avstämningar med expertis i sakfrågor.

1.3. Avgränsningar

En avgörande förutsättning är att förstudien har genomförts inom begränsad tid (ca två månader). Därför kan den inte göra anspråk på att vara heltäckande. Ambitionen har varit att ringa in ett antal prioriterade områden för vidare arbete och undersökningar snarare än att komma med säkra resultat, färdiga lösningar och förslag. I ett par fall har emellertid materialet givit så tydliga tendenser att mer konkreta förslag på åtgärder har kunnat ges. Vissa förslag på vidare aktiviteter som kommit i samband med möten och workshops har tagits upp i kap 2 som en del av presentationen av materialet.

I samband med att direktivet togs fram föreslogs ett flertal områden med relevans för förstudien. Dessa områden innefattade utbildning och forskning, ledning och styrning, HR och arbetsmiljö, arbetsformer, lokalanvändning och klimatarbetet. Efter inledande beredning i dialog med referensgruppen bedömdes dock ansatsen som för bred givet det korta tidsspannet för förstudien. Istället fick arbetsgruppen som medskick att så fort som möjligt försöka ringa in ett antal särskilt prioriterade områden inför hösten och fokusera på dessa. Ett område som snabbt identifierades som prioriterat var hemarbete som kom att ersätta HR och arbetsmiljö samt arbetsformer. Ett annat område som identifierats utifrån samma premiss är tjänsteresor som fick ersätta området klimatarbetet. Även studenters arbets- och studiemiljö samt kommunikation och samverkan lyftes fram som egna områden. I övrigt kvarstod kategorierna utbildning och forskning, ledning och styrning samt lokalanvändning. Utbildning och forskning identifierades tidigt som områden där erfarenheter från pandemiåret kan förväntas integreras i det ordinarie kvalitetsarbetet som bedrivs inom vetenskapsområdena. Fokus i denna studie har därför snarare legat på andra frågor, som utformning av framtidens arbetsplats samt frågor av personaladministrativ karaktär som kan kräva särskilt beaktande och beredskap inför och under hösten. Utbildning och forskning har ändå fått kvarstå som områden med syftet att fånga upp eventuella aspekter som kan kräva specifika insatser, men det finns ingen ambition att på något heltäckande sätt utvärdera hur verksamheten inom dessa stora områden har fungerat under pandemiåret.

En ytterligare avgränsning som är viktig att lyfta fram är att det inom ramen för denna studie inte har varit möjligt att genomföra en heltäckande undersökning utifrån ett medarbetarperspektiv i form av enkät eller motsvarande. Istället har fokusgruppen med ATO och HSO fått representera medarbetarperspektivet. Inför workshops har cheferna också ombetts insamla erfarenheter och förväntningar från institutioner, avdelningar och motsvarande. I kap 3 lyfts medarbetares erfarenheter och förväntningar fram som en del av ett prioriterat område som är viktigt att beakta efter pandemin.

1.4. Kunskapsinventering

Den kunskapsinventering som genomförts inom förstudien består av tre olika delar. Den första delen består av ett urval av undersökningar, inventeringar och motsvarande från universitetet. Resultaten av dessa har beaktats och i förekommande fall kompletterat det material som samlats in i samband med förstudien. Den andra delen innefattar en genomgång av ett urval av rapporter och motsvarande samt spaningar på internet kring specifika frågor. Rapporter och spaningar har framförallt berört sektorn och bidrog inledningsvis till att ringa in områden för förstudien. Den tredje delen innefattar avslutade och pågående arbeten som behandlar covid-19-pandemin vid universitetet.

Genomförda universitetsövergripande undersökningar vid Uppsala universitet

Covid-19-pandemin vid Uppsala universitet följs upp och analyseras kontinuerligt. I stort är bilden att själva omställningen har fungerat bra men att det också funnits negativa konsekvenser för utbildning och forskning. Moment som kräver närvaro på plats har varit problematiska både när det gäller utbildning och forskning. Examineringar har försvårats och fusk har varit mer förekommande än annars. Forskningsprojekt inom samtliga vetenskapsområden har skjutits på framtiden och doktorander är en grupp som drabbats extra hårt. Inom vetenskapsområdet för medicin och farmaci har exempelvis forskningen i hög grad ställts om till covid-19-forskning och personal inklusive doktorander har i hög utsträckning fått gå in och göra insatser i den kliniska verksamheten.¹

Tidigt under pandemin (maj 2020) gjordes en enkätundersökning vid universitetet riktad till både lärare och studenter. Där framgick att omställningen av själva undervisningen på flera sätt fungerat väl. Bland annat upplevde en majoritet att de digitala verktygen fungerat på ett tillfredställande sätt. Detta medan upplevelsen av information, tekniskt stöd och pedagogiskt stöd är mer varierad. Vidare är den dominerande uppfattningen bland lärarna att examinerande moment inte har upplevts fungera på ett tillfredställande sätt. En majoritet av både studenterna och lärarna har också upplevt ökad arbetsbelastning, ökad negativ stress och ökad ensamhet.²

I en enkät från doktorandnämnden vid Uppsala universitet med ca 500 svarande av 2000 möjliga ansåg sig 75 procent av doktoranderna vara påverkade i viss mån eller inte alls av pandemin och bedömde att de skulle kunna slutföra sin forskarutbildning med mindre anpassningar. Ungefär 25 procent menade dock att de blivit i hög grad försenade av pandemin. Noterbart är att bilden ser ganska likartad ut oberoende av vetenskapsområde.³

Mats Cullhed vid enheten för universitetspedagogik har gjort en rundringning till studierektorer vid universitetet avseende upplevda erfarenheter av omställningen och tankar framåt i samband med covid-19-pandemin. Materialet är inte publicerat, men de viktigaste resultaten återges kortfattat i universitetets omvärldsanalys om effekter av covid-19 (se nedan). Resultatet av intervjuerna ligger i stort i linje med det som framkommit genom enkäterna. Intervjuerna ger också intressanta inblickar i hur interaktionen mellan lärare och studenter upplevs i olika pedagogiska sammanhang. Exempelvis är handledning ett område där

¹ Årsredovisning 2020, Uppsala universitet. Dnr UFV 2020/1143.

² Enkäter till studenter och lärare vid Uppsala universitet i samband med omställning till digital undervisning. Maj 2020. Uppsala universitet.

Länk: <https://mp.uu.se/web/nyheter/-/resultat-av-enkater-om-distansundervisning>

³ Effects of COVID-19 on doctoral education: a survey. Enkätundersökning genomförd av Doktorandnämnden. 2021-03-01. Uppsala universitet.

Länk: <https://dn.uppsalastudentkar.se/content/documents/effects-covid-19-doctoral-education-2021-03-01>

de digitala verktygen har upplevts fungera väl och i övrigt är bilden ofta varierad. Undervisning i hybridform har inte upplevts fungera optimalt, framförallt ur pedagogiskt perspektiv. I samband med förstudien har arbetsgruppen fått tillgång till materialet.

Inom universitetet har också omvärldsanalyser gjorts med fokus på covid-19. I den senaste berörs frågor kring utbildning och forskning utifrån internationella, nationella och lokala perspektiv. Exempel på frågor som berörs är effekter på studentutbyten samt effekter på forskning och forskningsfinansiering.⁴

Rapporter och internetspaningar

Vissa externa rapporter har också använts i studiens inledande skede för att identifiera frågor och ringa in undersökningens områden. Dessutom har internetspaningar gjorts för att fånga upp trender kring exempelvis hemarbete och resor.

När det gäller universitetssektorn har universitetskanslersämbetet (UKÄ) gjort ett flertal analyser och rapporter kring konsekvenser av covid-19-pandemin på utbildning och forskning.⁵ I den första delrapporten, som baseras på sammanställningar av lärosätens egna interna undersökningar, indikeras bland annat att omställningen medfört ökad arbetsbelastning, ökad negativ stress och negativ påverkan på personalens hälsa och välbefinnande. Dock förekommer variation mellan personalgrupper och mellan lärosäten. När det gäller studenters studiemiljö framgår i studien att en försämring i många fall har upplevts. Det rör sig om sämre välbefinnande, ökad negativ stress och oro. Även positiva effekter av omställningen tas emellertid upp, som ökad flexibilitet och minskade resor. I stort tycks de allmänna resultaten i UKÄ:s sammanställning harmoniera med de undersökningar som gjorts vid Uppsala universitet.⁶

Vissa lärosäten har gjort studier kring erfarenheter från covid-19-pandemin samt blickat fram mot tiden därefter. Ett exempel är Lunds universitet där ett antal utvecklingsområden identifierades knutna till undervisning och examination, framtidens arbetsplats, intern kommunikation, krisberedskap och krishantering samt beslutsfattande. Karolinska institutet har gjort en mer omfattande studie. Rekommendationen utifrån studien går ut på att Karolinska institutet ska utformas som en hybridarbetsplats. En hybridarbetsplats innebär möjligheter till distansarbete och att ha digitala och fysiska möten samtidigt. Bedömningen är att en sådan arbetsplats ska leda till ökat välbefinnande, ge mer produktivitet och eventuellt också minska kostnaderna för lokaler.⁷

Myndigheten för arbetsmiljökunskap har gjort en kartläggning om förutsättningarna att arbeta hemifrån under covid-19-pandemin. Där tas flera effekter av covid-19-pandemin upp utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Rapporten bör vara en viktig referens i det fortsatta arbetet. Rapporten kommer fram till att arbetsmiljön blir individualiserad i samband med hemarbete, vilket medför behov av kompetensutveckling för chefer. Dessutom blir arbetsmiljön i högre utsträckning digitaliserad och villkoras mer och mer av de digitala verktygens funktion, vilket även det ställer krav på chefers

⁴ Omvärldsrapport – covid-19. Våren 2021. Uppsala universitet. Dnr UFV 2020/2504.

⁵ Rapporter och analyser finns samlade på denna länk:

<https://www.uka.se/om-oss/var-verksamhet/regeringsuppdrag/coronaviruset-och-hogskolan.html>

⁶ Universitetskanslersämbetets pandemiuppdrag. Delrapportering 1. Universitetskanslersämbetet. Rapport 2021:9. Se också exempelvis Lärare på högskolor och universitet larmar om orimlig arbetsbelastning. 2021-10-01. Läraren.

Länk: <https://www.lararen.se>

⁷ Rapport från arbetsgrupp avseende att undersöka Coronapandemins påverkan på verksamheten vid Lunds universitet – lärdomar inför fortsatt arbete. Rapport 2020-12-08. Lunds universitet. Hybridarbetsplatsen – ett flexibelt arbetssätt. 2021-03-31. Karolinska institutet. Diarienummer: 1-458/2021.

kompetens.⁸ Samma myndighet har också givit ut en kunskapssammanställning om framtidens arbetsmiljö som bör kunna vara ett användbart referensmaterial i samband med utformning av arbetsplatsen. Det konstateras i sammanställningen att studier på området tenderat att fokusera på risker och arbetsmiljöproblem, och att det finns behov av mer fokus på vad som skapar en god arbetsmiljö.⁹

Genom spaningar på internet kan konstateras att det tycks finnas en allmän tendens till att, i högre eller mindre utsträckning, uppfatta covid-19-pandemin som en kursändring mot ett nytt sätt att arbeta. Många förutspår att distansarbetet kommer att öka efter pandemin.¹⁰ Chefers roll lyfts därvidlag fram som en nyckelfaktor för att distansarbete ska fungera. Den flexibilitet som digitaliseringen och möjligheten till hemarbete medför framställs ofta som en positiv möjlighet.¹¹ Detta innefattar också förväntningar på minskat resande i form av tjänsteresor och pendlingsresor.¹² Dock finns exempel på att distansarbete problematiseras, exempelvis avseende uppfattningen att det skulle ge ökad produktivitet och överlag hur distansarbetet fungerar på längre sikt.¹³

I genomförda undersökningar indikeras att medarbetare önskar att arbeta mer på distans. När det gäller chefers vilja till fortsatt distansarbete för medarbetare är bilden mer varierad. Det är värt att notera att även om medarbetare verkar vara positiva till distansarbete lyfts samtidigt svårigheter fram, som dålig arbetsmiljö och svårt att ha koll på arbetet (se framförallt Attityder i en ny tid).¹⁴ Det sist nämnda återkommer också i Myndigheten för arbetsmiljökunskaps rapport som refererats ovan där ett flertal problem med hemarbete och utvecklingsbehov uppmärksammas samtidigt som en trend mot ökat hemarbete konstateras.

⁸ Kartläggning och analys av förutsättningar för arbete hemifrån under Coronapandemin. Rapport 2021:2. Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

⁹ Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer. Kunskapssammanställning 2020:3. Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

¹⁰ Troberg, Anna. "Flexibiliteten måste vara en positiv möjlighet". 2021-04-07. Fackförbundet DIK.

Länk: [Anna Troberg: "Flexibiliteten måste vara en positiv möjlighet" | Fackförbundet DIK;](#)

Nya lokaler – nya arbetssätt! Högscolebloggen. 2020-08-24. Universitetskanslersämbetet.

Länk: [Nya lokaler - nya arbetssätt! | UKÄ - granskar, analyserar och utvecklar högskolor och universitet \(uka.se\)](#)

¹¹ Distansarbete är här för att stanna, men kräver utvecklat ledarskap. 2020-10-22. Microsoft.

Länk: <https://news.microsoft.com/sv-se/2020/10/22/distansarbete-ar-har-for-att-stanna-men-kraver-utvecklat-ledarskap/>

¹² Förändrat sätt att jobba även efter pandemin. 2021-03-11. forskning.se.

Länk: <https://www.forskning.se/2021/03/11/forandrat-satt-att-jobba-aven-efter-pandemin/>

¹³ Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån? Dale Carnegie.

Länk: [Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån? - Dale Carnegie](#)

¹⁴ Nio av tio vill fortsätta distansjobba. 2020-11-25. Publikt.

Länk: [Nio av tio vill fortsätta distansjobba | Publikt](#)

Attityder i en ny tid. En organisationspsykologisk studie av de initiala effekterna av distansarbete under pandemin. April till augusti 2020. The Remote Lab.

Länk: https://remotelab.io/wp-content/uploads/2020/10/The-Remote-Lab-enka%CC%88studie_201005.pdf

Pågående och avslutade projekt vid Uppsala universitet

I förstudien har ingått att i möjligaste mån samla information om pågående och avslutade arbeten kring erfarenheter av covid-19-pandemin i olika delar av verksamheten. Följande arbeten har kommit till arbetsgruppens kännedom:

- Uppsala universitetsbibliotek: pågående enkätundersökning. Kontakt: Nina Svensson nina.svensson@ub.uu.se
- Byggnadsavdelningen, genomförd undersökning. Kontakt: Annika Sundås Larsson annika.sundas-larsson@uadm.uu.se
- SciLifeLab COVID-19 efforts: reflections from 2020 and lessons for the future. Genomförd undersökning. Länk: [Data - SciLifeLab](#)
- Arbetsmiljöenkät. Institutionen för geovetenskap. Kontakt: Sofie Eriksson sofie.eriksson@geo.uu.se
- Medarbetarenkät. Institutionen för organismbiologi. Kontakt: Lovisa Högberg lovisa.hogberg@ebc.uu.se
- Medarbetarenkät. Institutionen för ekologi och genetik. Kontakt: Anna-Lena Klerks anna-lena.klerks@ebc.uu.se
- Påbörjad inventering av former för hybridmöten som ett led i att minska flygandet med bibehållen kvalitet i forskning och internationalisering. Institutionen för freds- och konfliktforskning. Kontakt: Isak Svensson isak.svensson@pcr.uu.se
- Covid 19 och universitetet. Undersökningar om digitala examinationer. Projekt inom HERO. Kontakt: Mikael Börjesson mikael.borjesson@edu.uu.se
- Pedagogiska utvecklingsprojekt: Dnr UFV 2020/2442
- Projekt som sökt medel ur klimatpotten: Dnr UFV 2020/925

2. Tendenser i materialet

Nedan beskrivs ett antal tendenser som identifierats i samband med workshops, fokusgruppsmöten och övriga avstämningar. Minnesanteckningar som ligger till grund för presentationen kommer att diarieföras under UFV 2021/815. I kompletterande syfte sker i vissa fall referenser till redan genomförda undersökningar vid universitetet. Noteras bör att den materialinsamling som gjorts har haft en viss tyngd mot frågor som har bedömts som aktuella inför hösten. Detta återspeglas i de tendenser som identifierats och som tidigare nämnts har kvalitetsutveckling av utbildning och forskning inte fokuserats i denna studie, även om dessa områden berörs till viss del. Tendenserna har också aktivt drivits fram som ett led i att närma sig de prioriterade områdena som presenteras i kap 3. Presentationen avslutas med ett par generella reflektioner som gjorts utifrån materialet.

2.1. Hur säkerställa en positiv återgång efter pandemin?

Vikten av en återgång till arbetsplatsen

Utifrån de workshops och möten som genomförts, bland annat med prefekter, avdelningschefer och universitetsledningen, är den dominerande uppfattningen att tiden efter pandemin måste innebära en återgång till arbetsplatsen. Det är viktigt att det blir en positiv återgång och att arbetsplatsen blir utgångspunkten för verksamheten framöver. Prefekterna talar exempelvis om att återställa och bibehålla den akademiska miljön/institutionsmiljön samt att ”återta campus”. Vid ledningsrådets workshop framhölls att förvaltningen fungerar som stöd och måste utformas så att det fungerar väl, vilket ofta kan kräva fysisk närvaro. Svårigheten att leda verksamheten på distans samt ta arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar betonas av flera i sammanhanget. Några av prefekterna tar upp möjligheten till ”omtag” i samband med att restriktionerna släpper. Det handlar om att skapa en ”vi-känsla” på jobbet, återuppta sociala aktiviteter och uppnå en känsla av en gemensam arbetsmiljö.

Hemarbete och distansarbete har emellertid funnits innan pandemin och kommer även att förekomma därefter. Gemensamma ramar, direktiv eller motsvarande i relation till detta efterfrågas därför av prefekter och avdelningschefer. Vissa chefer betonar också att det har fungerat bra med hemarbete och att flexibla arbetsformer, exempelvis 3 + 2 varianter (tre dagar på arbetsplatsen och två dagar hemma), kan ge många fördelar.

Beredskap inför återgången till arbetsplatsen

Vid en återgång kommer förväntningar från medarbetare om ökad flexibilitet att behöva bemötas. Ett scenario är att fler personer och fler yrkesgrupper på mer regelbunden basis kommer att efterfråga möjligheten att få arbeta på distans än vad som var fallet innan pandemin. I sammanhanget bör beaktas att graden av flexibilitet redan innan pandemin har varierat beroende på yrkesgrupp. Lärarkategorin har till exempel i större utsträckning än TA-personal haft möjlighet att arbeta på distans när de själva valt det eller efter överenskommelse med närmaste chef. En aspekt av detta är dels att kommunikation kring denna fråga behöver anpassas till olika grupper, dels att eventuella gemensamma ramar, oavsett innehåll, kan komma att uppfattas som en åtstramning för vissa och en öppning för andra.

Vid en återgång måste också beaktas att pandemiåret har varit påfrestande för många och inneburit att medarbetare på olika sätt gjort uppoffringar och stora arbetsinsatser för att få verksamheten (och vården) att fortgå. I Mats Cullheds intervjuer med studierektorerna framkommer bland annat att lojalitetsaspekten, det kollegiala utbytet och yrkesrollen har varit viktiga för att orka med de stora arbetsinsatserna. Andra kan ha gjort olika former av investeringar för att förbättra arbetsmiljön i hemmet. Dessa aspekter behöver beaktas i framtida ställningstaganden samt i hur kommunikationen sker. Annars finns en risk för besvikelser och känslor av att ens insatser inte värdesätts från medarbetarnas sida.

Prefekterna har vidare talat om en ”arbetsmiljöskuld” och hur den ska hanteras. Det finns en oro för att det i höst kan komma fram olika saker som inte hanterats under året på grund av svårigheter med uppföljning vid distansarbete. Det kan handla om arbetsrelaterade skador samt konflikter som kanske eskalerat under pandemin. Det kan också handla om konflikter som pausats men som kan förväntas blomma upp igen vid återgång till arbetsplatsen. Där måste det finnas en beredskap för att hantera det som dyker upp.

Institutioner har också valt att hantera frågan om övertid olika. Vissa institutioner har betalat ut övertidsersättning medan andra har valt att kompensera detta i framtiden vilket kommer att påverka planeringsförutsättningarna. Kring denna fråga har behovet av arenor för erfarenhetsutbyte lyfts fram som önskvärda.

I fokusgruppsmötet med ATO och HSO betonades vikten av en gradvis övergång från hemarbete till ökad närvaro på arbetsplatsen, en form av ”inskolningsperiod” så att det inte förväntas ske över en natt. Framförallt handlade det om att anställda och studenter ska kunna känna sig trygga på arbetsplatsen och på campus. Bland anställda har det exempelvis uttryckts en förväntan om att det kommer ske vissa lokalförändringar i lunchrum, trånga utrymmen och mindre arbetsrum för att minska smittorisk och öka trygghetskänslan. Vidare lyftes den psykiska hälsan fram, där vissa kan ha blivit ”socialt skygga” under pandemin medan andra istället har ett stort behov av att träffa andra människor. Det kan också handla om praktiska och logistiska frågor samt att hantera och ställa om rutiner som upparbetats kring hemarbetet.

Vid ledningsrådets workshop lyftes vikten av en positiv övergång, och att den sker direkt och med tydlighet. Idén om en gradvis övergång problematiserades då en sådan kan ställa krav på hybridlösningar och motsvarande under övergångsperioden som blir svåra att uppfylla. Förutsättningarna inför övergången kan också se olika ut för TA-personal och lärare vilket måste beaktas i sammanhanget.

Erfarenheter av hemarbete och förväntningar på flexibla arbetsformer

Utifrån det insamlade materialet är bedömningen att många kommer att förvänta sig mer flexibla arbetsformer framöver inkluderat ökade möjligheter att arbeta i hemmet/”på distans”. Hemarbete upplevs av flera ha fungerat bra. Erfarenheterna av hemarbete varierar emellertid och bilden är inte entydig. Materialet ger bland annat uttryck för svårigheter att vara chef på distans då det blir många möten och svårt att ta arbetsmiljöansvaret. Andra exempel är dålig arbetsmiljö i hemmet, saknad av socialt sammanhang och att informella samtal uteblir. I den enkät som gjordes bland undervisande personal under våren 2020 framkom att omställningen för lärare bland annat inneburit ökad negativ stress, ökad arbetsbelastning och isolering/ensamhet. Dock är det viktigt att ha i åtanke att dessa erfarenheter måste förstås utifrån en situation där hemarbete har varit dominerande vilket skiljer sig från att öppna för distansarbete någon/några dagar per vecka.

Som positiva erfarenheter av hemarbete kan ökad arbetsro, möjligheter till effektivare arbete och kanske framför allt förbättrade möjligheter att hantera ”livspusslet” nämnas. I materialet lyfts också ofta fram att zoom fungerat bra och att det är en möjlighet att ta till vara på.

För de medarbetare som av olika skäl varit tvungna att befinna sig fysiskt på arbetsplatsen har det varit ett stressmoment att medarbetare med möjlighet att arbeta i hemmet ändå befunnit sig där. Det har också inneburit en känsla av oro för att gå emot rekommendationer och ifrågasättanden kring vad som är rätt.

Undersökningar har visat att informella grupperingar blir starkare vid distansarbete. Kollegor som arbetat tätt ihop innan blir ännu mer sammansvetsade medan avståndet ökar mellan kollegor som i vanliga fall inte jobbar särskilt tätt ihop.¹⁵ Det finns också risk att nyanställda ses som mindre kompetenta då de kan

¹⁵ Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån? Dale Carnegie.

Länk: [Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån? - Dale Carnegie](#)

ha svårare att komma in i gruppen. I materialet framgår att nyanställda, doktorander och postdocs kan vara särskilt utsatta grupper i samband med distansarbete. Det handlar utöver svårigheter att komma in i gruppen också om möjligheten till att skapa och bygga upp ett nätverk. Här finns det anledning att fundera över vilka insatser som behövs för att pandemiåret inte ska påverka karriärmöjligheter och ge långsiktiga negativa effekter.

Möjligheten till digitala möten kan dock på vissa sätt underlätta rekryteringar, exempelvis beträffande anställningsintervjuer.

När distansarbete ska tillämpas inom en verksamhet har flera aspekter att ta hänsyn till lyfts fram. Bland annat bör distansarbete utgå från verksamhetens behov snarare än personliga preferenser på individnivå (varken medarbetarens eller chefers). I fall där vissa arbetar mycket hemifrån kan det drabba arbetsgruppen och skapa orättvisor, exempelvis kring att de som är på plats tvingas ta mer ansvar i olika frågor som dyker upp. Ökad flexibilitet i arbetsformer, oavsett om det rör sig om möjligheter till distansarbete, arbetstider eller annat, behöver vägas mot medarbetarens del i ett arbetssocialt sammanhang som måste vara likvärdigt och funktionellt i förhållande till sitt uppdrag.

Även rättvisepincipen har framhållits som viktig i sammanhanget. Möjligheter till distansarbete måste naturligtvis, liksom varit fallet före pandemin, variera beroende på anställningskategori och funktion. Dock kan det leda till problem om vissa individer eller grupper får större möjligheter till flexibla arbetsformer än andra om förutsättningarna är likartade. Detta gäller således både på individnivå och gruppnivå (exempelvis yrkeskategorier vid olika institutioner eller avdelningar inom förvaltningen) och är viktigt att ha i åtanke, både när det gäller framtida förhållningssätt samt hur eventuella förändringar kommuniceras.

Något som lyfts fram är också möjligheten att se över frågan om distansarbete i samband med översyn av arbetstidsavtalet samt eventuellt behov av stödmaterial till chefer.

2.2. Hur ska framtidens arbetsplats utformas?

En utmaning som lyfts fram i materialet relaterar till arbetsplatsens framtida utformning, på kort och på lång sikt. Detta hänger naturligtvis samman med frågan om flexibla arbetsformer men också andra frågor som smittspridning, syn på sjukfrånvaro/sjuknärvaro och resor. I fokusgruppsmötet om lokalanvändning betonades att behovet av lokaler inte kommer att minska, men att lokalerna kommer att behöva anpassas till digitala arbetssätt samt göras smittsäkra. Det är i sammanhanget viktigt att beakta riskgrupper, bland både personal och studenter.

En utmaning kan bli att åstadkomma detta utan att göra avkall på den fysiska lokalens funktion som mötesplats och arena för social samverkan och samarbete. Samtidigt är detta en möjlighet till utveckling och modernisering av många lokaler som fortfarande präglas av traditionell planering. Något som lyfts fram är behovet av flera smårum och telefonhytter (gäller speciellt Segerstedthuset) för att möjliggöra deltagande i möten via zoom. Frågan om vilken teknik som ska finnas i undervisningslokaler har också lyfts fram. Viktigt också att utveckla dialog med externa intressenter kring gemensamt lokalutnyttjande.

Digitala möten och hybridlösningar

Hybrider mellan fysisk och digital närvaro på arbetsplatsen framhålls ofta som en lösning för framtiden, men arbetsformen ses också som problematisk och i behov av utveckling. En rimlig bedömning är emellertid att förväntningar och krav, både interna och externa, kan öka på att universitetet ska erbjuda hybridvarianter. Flera lyfter också fördelar med ökad andel digitala möten. Bland annat ses dessa som en bra möjlighet för kommunikation mellan Uppsala och Campus Gotland.

Även studenter och lärare ser möjligheter med olika former av digitala möten och hybridvarianter. I fokusgruppsmötet med UUFS framfördes att hybridlösningar kan vara bra, men inte får ske på bekostnad av lärarkontakt. De menade också att en utökning av olika undervisningsformer kan ställa krav på ny studieteknik, exempelvis om det blir blandningar av digitala och fysiska möten under samma dag. En annan synpunkt handlade om risken att dyr utrustning gör att lokaler låses och därmed görs otillgängliga för studenter.

På prefektworkshopen framfördes av vissa att hybridmöten inte fungerar väl, och att man inte vill ha direktiv om att detta är något som ska krävas/erbjudas. Även inom förvaltningen framförs önskemål om att minimera antalet hybridmöten. Men det har också lyfts att vissa möten lämpar sig för att öppna upp för möjligheten att delta digitalt om nyttan överväger de negativa effekterna. Det kan exempelvis röra sig om tidssparande, möjlighet att delta istället för att vara frånvarande eller möjligheten att ha med en föredragande på distans. Vid fokusgruppsmötet om lokalanvändning lyftes behovet av kompetensutveckling i relation till genomförande av hybridmöten. För att det ska fungera bra behöver mötesanordnaren tänka igenom vad syftet med mötet är och vilken form som kan passa. I sammanhanget har ett stödmaterial lyfts fram som lämpligt för bedömning av vilken typ av möte som lämpar sig bäst och vad man ska tänka på vid olika tillfällen.

De upplevda problemen kan också handla om ändamålsenliga digitala verktyg och hur de används. Avdelningen för internationalisering på universitetsförvaltningen har exempelvis använt teams i en pilot och har goda erfarenheter. En förväntan på digital närvaro, det vill säga att man är inloggad i zoom och teams konstant under arbetsdagen, har gjort att möjligheter till informella möten inte har gått förlorade. Tvärtom är upplevelsen att de har stärkts.

Slutet på "sjuknärvaro" för medarbetare och studenter?

En fråga som hänger samman med hybridlösningar är synen på sjukfrånvaro/sjuknärvaro. Utöver covid-19 tycks de anställda ha varit friskare under pandemiåret. Influensa och vinterkräksjuka tycks i princip ha uteblivit. Framöver finns förväntningar om att "sjuknärvaro" på jobbet ska upphöra. Hybridlösningar kan ge ökade möjligheter att arbeta hemifrån, om man är pigg och orkar men har symptom. En utmaning kan bli hur detta ska hanteras och vad som kan ses som en möjlighet respektive vad som kan krävas när det gäller närvaro via digitala verktyg.

Samma fråga har lyfts fram som relevant utifrån studentperspektivet. Om det blir hårdare regler avseende smittspridning och krav på att vara hemma vid symptom måste studenternas möjligheter att genomföra sina utbildningar med bibehållen kvalitet säkerställas.

Långa resor för korta möten behöver vi inte längre

Ett område där konsensus tycks finnas är tjänsteresor. De flesta är överens om att "onödiga resor" framöver kan ersättas med digitala möten. Långa resor för korta möten behöver vi inte längre. Detta sparar både miljö, tid och pengar. Dock uttrycks behov av att resa för att kunna skapa nya kontakter och upprätthålla internationella samarbeten. En vanlig uppfattning är att en förutsättning för att effektiva digitala möten är att kontakten redan är etablerad genom ett fysiskt möte. En utmaning kan bli att avgöra vilka resor som är prioriterade och vilka som inte är det. Digitala möten ses som en positiv möjlighet att kunna få fler att bli delaktiga i den internationella miljön. Även i detta sammanhang kan det vara värt att lyfta exempelvis doktoranders och post-docs perspektiv som kanske är i större behov av att få möjlighet att bygga upp ett nätverk. Det kan ta tid att "reparera" de förlorade nätverksmöjligheterna.

Resor mellan Gotland och Uppsala

Kontakten mellan campus Gotland och Uppsala lyfts av flera fram som ett område där de digitala verktygen har fungerat bra. Här bör det finnas potential att minska resorna och effektivisera kommunikationen.

2.3. Enhetlighet och tydlighet i styrning, ledning och kommunikation

När det gäller områdena styrning och ledning samt kommunikation och samverkan återkommer orden enhetlighet och tydlighet. Dessa aspekter betonas som viktiga speciellt i krissituationer. Både tydlighet avseende beslut och information samt vikten av tydliga kanaler ned i verksamheten betonas. Transparens och information kring när ett beslut ska komma kan vara minst lika viktigt som vad beslutet faktiskt säger.

I materialet framkommer inte en entydig bild av hur de beslut som kommit från central nivå under pandemiåret har uppfattats. Vissa har efterfrågat ökad styrning och enhetlighet medan andra har framhållit att det varit avgörande med ett visst mått av tolkningsutrymme och möjligheten att kunna göra olika tillämpningar utifrån de olika verksamheternas förutsättningar.

En sak som lyfts fram som problematiskt har varit upplevelser av att intendenturområdena gått i olika takt beträffande nedstängningar och olika grad av restriktioner. Detta har påverkat både medarbetare och studenter samt skapat en känsla av osäkerhet kring vad som gäller. Studenterna lyfte vid fokusgruppsmötet att det speciellt under hösten 2020 har varit svårt att få en samlad bild av vilka beslut som gällt var och att informationen till studenter och kårer spretat. De menar också att kommunikationskanalerna kunde ha varit tydligare.

En annan aspekt som bör lyftas i sammanhanget är tolkningen av rekommendationen om att jobba hemifrån. Där har såväl institutioner som avdelningar inom förvaltningen hanterat frågan olika. Till en början delade vissa upp sin personal och införde olika typer av skift, vilket upplevts fungera bra i sammanhanget. Andra var mer restriktiva från början och införde hemarbete på bred front. Det har från ATO och HSO påtalats att personalkategorier som behövt vara på plats har påverkats negativt med ökad oro till följd av att personer som inte behöver vara på plats ändå varit det.

Det har också framkommit att övergången till digitala examinationer är ett område där institutioner upplever att det funnits en brist på tydlighet och lyhördhet gentemot de problem som uppstått. I vanliga fall finns det ett utpekat ansvar för rättssäkerheten kring examinationer som utförs på plats i tentamenslokaler. Vem som ansvarade för frågor och hantering av dessa aspekter vid digitala examinationer på distans upplevdes (och upplevs fortfarande) dock som oklart.

För att på något sätt summera erfarenheterna på detta område kan man säga att det efterfrågas ett tydligt ramverk att hålla sig till men med möjligheten att fatta beslut på verksamhetsnivå som är anpassade efter olika förutsättningar. Då gäller det att det inte råder några frågetecken kring tolkningen av rambeslutet. Det måste vara tydligt vad som lämnas till enskilda verksamheter att själva besluta om och varför. Det blir också viktigt att kommunicera vilka ställningstaganden som besluten grundar sig på och att regelrätta risk- och konsekvensanalyser har gjorts.

Det har dock ifrågasatts om övergången efter pandemin kräver ett rambeslut enligt ovanstående resonemang och samtidigt förespråkats att det i detta sammanhang bör räcka med tydlig kommunikation. Genom det senare nämnda kan besluten om hur verksamheten ska bedrivas lämnas till de chefer, prefekter och motsvarande som är närmast verksamheten.

När det gäller styrning och ledning generellt väcks också frågan om ett utvecklat ledarskap knutet till flexibla arbetsformer samt den utmaning som arbetsmiljödelen innebär i relation till eventuell efterfrågan på ökat distansarbete.

Erfarenheter av krisorganisationen under pandemin

Tiden med pandemin har gett många erfarenheter när det gäller krishantering/krisledning och krisorganisation. Det finns nu en möjlighet för organisationen att dokumentera och dra slutsatser för vidare utveckling framåt vilket motiverar att erfarenheter av krisorganisationen under pandemin lyfts fram i materialpresentationen.

Uppsala universitet hanterade inledningsvis pandemin genom att aktivera universitetets krisledning under några veckor. Efter en tid övergick hanteringen till att ligga mer i den ordinarie linjen men med en krisgrupp/ sedermera coronagrupp som träffades regelbundet. Under hösten 2020 såg ledningen behovet av att samla frågorna och en samordnare tillsattes.¹⁶

Vid samtal med medlemmar i coronagruppen framgår att ingen inledningsvis förutsåg att detta skulle bli så pass långdraget som det blev. En fundering som rests är om man väntade för länge med att gå tillbaka till att hantera frågorna mer i den ordinarie linjen och att ”avslutet” från krisledning blev otydligt. När hösten kom och pandemin tog fart på nytt uttrycks det som att det under en period var rörigt och otydligt och att det saknades en gemensam lägesbild samt någon som hade överblicken. Upplevelsen är därför att samordnaren borde ha tillsatts tidigare. Samordnaren tog sedan regelbundet fram lägesbilder vilket upplevdes ha stor positiv betydelse för krishanteringen.

En ytterligare erfarenhet är att uppdraget ledde till en stor arbetsinsats för samordnaren och att lämplig resurssättning och eventuell förstärkning runt en person som får ett motsvarande uppdrag måste tillgodoseas. Vidare måste samordnarens relation till linjen vara tydlig så att eventuella mandat och vem som gör vad klargörs. I samtal med medlemmar i coronagruppen lyftes samordning och information fram som två nyckelord.

Även i det övriga materialet har frågor som kopplas till krishantering och krisorganisationen framkommit. Många pekar på vikten av tydliga kommunikationsvägar och effektiva kanaler, speciellt i en krissituation. Det kan vara en utmaning för en så pass stor och decentraliserad organisation som Uppsala universitet. Det finns upplevelser av att kommunikation från stödfunktioner kommit för sent och att det funnits ett informationsunderskott exempelvis om hur smittan varit fördelad inom universitetet och när det förväntas komma centrala beslut. I sammanhanget har däremot områdeskansliernas roll lyfts fram som betydelsefull speciellt för kommunikation, spridning av information och tolkningar av beslut. Detta är en erfarenhet att ta med sig även till framtida händelser.

Vid mötet med ATO och HSO framkom upplevelser av att samråd med högsta ledningsnivå saknats och att ordinarie sammanhang som exempelvis SVAM inte helt kunnat fylla behovet.

En annan erfarenhet som lyfts fram som positivt var den inledande inventeringen som behövde göras av ”kritisk personal”. Det arbetet har lyfts fram som värdefullt då det bidrog till en bättre överblick över vilka personer som faktiskt var ansvariga för särskild utrustning och satt på nyckelkompetens/nyckeluppgifter. Även ett sådant arbete kan vara en bra grund för framtida händelser men även komma till nytta till vardags.

¹⁶ Vi har här ingen ambition att i detalj beskriva hanteringen eller krisorganisationen utan syftet är att sätta de synpunkter som framkommit i ett sammanhang.

2.4. Hur kvalitetssäkra och kvalitetsutveckla utbildning och forskning?

När det gäller utbildning och forskning framträder en bild där det finns kortsiktigt behov av att säkerställa kvaliteten, exempelvis när det gäller fusk, digitala examinationer, möjligheten till labbar, praktiska moment, fältstudier, infrastruktur samt internationella samarbeten. Doktorander och post-docs är särskilt utsatta grupper i sammanhanget. När det gäller doktorander lyftes vid workshopen med ledningsrådet fram ett önskemål om satsningar vid institutionerna för att försöka stimulera återupprättande av befintliga nätverk och skapande av nya kontakter inom ramen för forskarutbildningen.

Mer långsiktigt finns emellertid möjligheten till att inte bara bibehålla, utan också utveckla och förbättra kvaliteten genom att dra nytta av de fördelar och positiva erfarenheter som de digitala verktygen medfört, både när det gäller utbildning och forskning. Samtidigt lyfts risken för långsiktiga effekter av covid-19 på forskningen fram. Bland annat inom Medfarm där stor del av forskare och doktorander fått göra insatser inom den kliniska verksamheten och därmed varit tvungna att skjuta upp forskningsprojekt finns en oro för att detta får ekonomiska efterverkningar i förlängningen.

Även studenters eventuella förväntningar på förändrade och flexibla arbetsformer lyfts fram i materialet. I fokusgruppsmötet med UUFS betonades dock att det hos studenterna i hög utsträckning finns en vilja att återgå till campus och det sociala sammanhang som det medför. I sammanhanget är Uppsala universitet som utpräglat campusuniversitet relevant, och studentlivet i Uppsala med dess traditioner, nationer och högtider. Dock är studenterna en mycket stor och heterogen grupp och för vissa studentgrupper, exempelvis äldre studenter med barn, kan möjligheten att studera hemifrån ses som en fördel.

Det har påtalats att det finns en oro bland studenter att året med distansundervisning kommer leda till att de i framtiden inte kommer vara lika attraktiva på arbetsmarknaden då det finns en osäkerhet kring om kvaliteten på undervisningen faktiskt hållit måttet. Det finns helt enkelt en osäkerhet kring om man lärt sig det man behöver lära sig. Här finns anledning att följa den forskning som kommer bedrivas på området samt vara uppmärksam på resultat av kvalitetsutvärderingar.

2.5. Uppsala universitet, en konkurrenskraftig och attraktiv plats att arbeta och studera vid

Den digitala omställningen och erfarenheterna från pandemin handlar också om Uppsala universitet som en attraktiv och konkurrenskraftig plats att arbeta och studera vid. De olika vägval som görs i spänningsfältet mellan krav på närvaro vid arbetsplats/campus kontra möjligheter till distansstudier och distansarbete kan påverka synen på Uppsala universitet som en attraktiv arbetsgivare och studiemiljö. Detta behöver inte betyda att flexibilitet och distansmöjligheter alltid är lösningen. Uppsala universitet är ett utpräglat campusuniversitet med de fördelar som detta innebär. Det fysiska sammanhanget framhålls också av flera prefekter som avgörande för den akademiska miljön. En utmaning är kanske snarare att väga in detta perspektiv i de bedömningar som görs, både på kort och på lång sikt. Även krav utifrån kan komma att påverka utvecklingen. Uppsala universitet kan behöva förhålla sig till hur andra i sektorn och samhället väljer att agera.

2.6. Ett par avslutande reflektioner

Dra lärdom av det som fungerat bra – gör inte nödlösningar permanenta

I flera undersökningar och motsvarande om pandemiåret uttrycks att mycket har fungerat bra givet förutsättningarna. Digitala möten genom kommunikationsverktyget zoom har enligt många fungerat som en ändamålsenlig ersättare till fysiska möten. Många lyfter också fram möjligheter som de digitala verktygen medför. I detta sammanhang är det dock relevant att göra en distinktion mellan å ena sidan upplevelserna av själva omställningen som gjordes under våren 2020, samt å andra sidan frågan om distansarbete eller distansundervisning är lika bra eller till och med är bättre än fysiska arbetsplatser och campusundervisning. Exempelvis behöver de positiva upplevelserna av zoom i samband med omställningen inte betyda att undervisning genom zoom håller bättre kvalitet än undervisning på campus. I de undersökningar, inventeringar och motsvarande som hittills gjorts kan det ibland vara lätt att blanda ihop dessa två frågor. En uppgift blir därför att identifiera vilka arbetsformer och motsvarande från pandemin som inte bara fungerade som en nödlösning i en krissituation, utan som *faktiskt* kan bidra till bättre kvalitet i utbildning och forskning samt förbättringar för personalen. En genomgående kommentar är att pandemiåret tvingat organisationen att ta ett stort kliv in i nya arbetssätt. Det har på bred front höjt kompetensen kring bland annat digitala verktyg. De erfarenheter som gjorts tillsammans med den ökade kompetensen bland medarbetare kan förväntas ställa nya krav på ändamålsenliga IT-system men även utvecklade digitala arbetssätt och arbetsflöden.

Digitala verktyg fungerar – om kontakten redan är etablerad

En ytterligare reflektion utifrån förstudien är att digitala verktyg tycks fungera relativt väl som ersättare för fysiska möten, men primärt då kontakter redan är etablerade. Detta har lyfts fram av flera och det är en variabel som kan beaktas inom en rad områden. Exempelvis kan det förklara svårigheter för nyanställda att ta sig in i personalgruppen. Det kan också försvåra för vissa anställningskategorier där nätverkande och etablerande av kontakter ingår som viktiga inslag (t.ex. postdocs, forskare och doktorander). Även internationalisering är ett område där uteblivande av fysiska möten innebär speciella utmaningar. Dock kan digitala möten naturligtvis också tillföra mycket i internationaliseringsarbetet, t.ex. genom att ersätta onödiga resor och ge möjlighet till ett bredare deltagande. Frågan är vidare hur forskningen och utbildningen påverkas i längden om inga fysiska möten sker. Samtidigt är det å andra sidan viktigt att konstatera att när en kontakt är etablerad upplevs digitala möten fungera väl och ofta som en fullgod ersättning till fysiska möten. Denna samlade erfarenhet kan vara intressant som en utgångspunkt för bedömningar av när digitala verktyg kan fungera väl i verksamheten.

3. Prioriterade områden att hantera på kort och på lång sikt

I detta kapitel presenteras ett antal prioriterade områden som utifrån förstudien har bedömts kunna vara i behov av extra beredskap inför hösten samt eventuell vidare hantering.

Förstudien har visat att det finns utmaningar på både kort och lång sikt knutna till covid-19-pandemin. En utmaning på längre sikt handlar om hur positiva erfarenheter från pandemiåret på bästa sätt kan integreras i utveckling av utbildning och forskning. Detta blir i hög utsträckning en fråga för det ordinarie kvalitetsarbetet som bedrivs inom vetenskapsområden och fakulteter. Dessa frågor presenteras därför inte som prioriterade områden i denna studie.

På både längre och kortare sikt finns ett kluster av områden att beakta som hänger samman och är beroende av varandra. Det handlar om styrning, ledning och kommunikation vid övergången, ställningstaganden i ett antal aktuella frågor, utformning av arbetsplatsen och studiemiljön samt eventuellt behov av fortsatt samordning och uppföljning.

3.1. Återgången till arbetsplatsen: styrning, ledning och kommunikation

Det mest prioriterade området att hantera för arbetsgivaren bedöms vara den återgång till campusundervisning för studenter respektive arbetsplatsen för personalen som beräknas ske i höst. Det är av vikt att en återgång sker i linje med gällande rekommendationer.

Olika former av vägledning, ramar, beslut och motsvarande har efterfrågats av prefekter och avdelningschefer i relation till att restriktionerna släpper. Detta gäller inte minst frågan om hemarbete. Då verksamheterna inom universitetet ser så olika ut är emellertid bedömningen att eventuella beslut bör fattas så nära verksamheten som möjligt, av prefekter, avdelningschefer och motsvarande, utifrån respektive verksamhets behov.

Det är inte säkert att alla medarbetare uppfattar en snabb och direkt återgång som enbart positiv, även om det finns en stark längtan tillbaka till arbetsplatsen och kollegorna. I materialet framkommer att medarbetare inför återgången exempelvis kan ha förväntningar på ökad smittsäkerhet och det kan finnas oroskänslor kring att träffas i stora grupper och i trånga utrymmen. Det kan också finnas osäkerhet inför att träffa kollegor, speciellt om konflikter har funnits under året. Chefer behöver ha en beredskap kring att hantera och kommunicera kring de oroskänslor som kan finnas inför återgången.

En kommunikationsstrategi kan med fördel läggas upp med beaktande av de förväntningar som finns. Kommunikationen bör anpassas till olika målgrupper. När det gäller möjligheter till hemarbete varierar exempelvis förutsättningar beroende på anställningskategori. Vissa grupper, som lärare och forskare, har även innan pandemin kunnat arbeta från hemmet. Strategin kan vid behov också ge riktning avseende frågor som diskuterats i verksamheten (se nedan 3.2).

3.2. Ställningstaganden kring vad som gäller

Förstudien har identifierat ett antal områden där förväntningar finns på ställningstaganden från universitetets sida.

Hemarbete/flexibelt arbete

Förväntningar har funnits på ökade möjligheter att arbeta hemifrån (se avsnitt 2.1). Här finns emellertid konsensus från chefernas sida om att det är viktigt med en tydlig återgång till arbetsplatsen.

Hemarbete har som bekant förekommit vid universitetet även innan covid-19-pandemin. I vilken utsträckning hemarbete kommer att öka i framtiden beror på flera faktorer, exempelvis allmänna trender i samhället, smittsäkerhet och möjlighet till hybridlösningar, men kommer naturligtvis alltid att variera beroende på personalkategori. Erfarenheterna från pandemin kan ge möjligheter till att utveckla tydligare förhållningssätt till distansarbete. Erfarenheter som är relevanta att beakta är också svårigheter från chefernas sida att ta arbetsgivaransvar samt följa upp arbetsmiljö på distans.

En viktig faktor som lyfts fram i sammanhanget är att verksamhetens behov bör vara utgångspunkten för möjligheten att arbeta på distans. Eventuella överenskommelser kring distansarbete på individnivå bör därmed inte ske innan en samlad bedömning gjorts utifrån verksamhetens behov.

Tjänsteresor

Det finns stark konsensus kring att ”onödiga resor” kan ersättas genom digitala möten. När det gäller kommunikation mellan Uppsala och campus Gotland bör det finnas stor potential att ersätta vissa resor. Det finns naturligtvis starka incitament för att minska resande då detta kan generera miljövinster och möjligheter att spara tid och resurser. En fördel med digitala verktyg som lyfts fram är också att fler kan få möjlighet att delta i internationaliseringsarbete. Vad som är en onödig resa och inte blir naturligtvis en bedömningsfråga. Den samlade erfarenheten att nätverkande och etablerande av nya kontakter är svårt genom digitala verktyg kan möjligtvis fungera som ett riktmärke i sammanhanget.

Sjuknärvaro och smittsäkerhet

Erfarenheter från pandemiåret tycks visa att sjukdomar som exempelvis vinterkräksjuka och influensa har minskat. Förväntningar finns därför på att pandemin innebär slutet på så kallad sjuknärvaro, d.v.s. om en anställd har symptom men ändå orkar och vill arbeta och därför befinner sig på arbetsplatsen. På så sätt kan smittspridning minska samtidigt som personen med symptom kan ha lättare att återhämta sig i hemmet. Om detta ska fungera optimalt förutsätts dock att hybridmöten är etablerade som möjliggör deltagande för den som arbetar hemma (se nedan). Erfarenheterna av hybridmöten är inte så bra, vilket gör att det kan vara svårt att motivera för en grupp där exempelvis en person vill delta hemifrån. Det kan också rent formellt finnas oklarheter kring vad en chef kan kräva i form av mötesnärvaro från en person med symptom men som ändå arbetar hemifrån. Det bör trots detta vara ett bra mål för universitetet att motverka sjuknärvaro, både för den individuella hälsans skull och för smittspridning.

3.3. Utformning av arbetsplatsen och studiemiljön

En fråga som hänger samman med- och är beroende av ovanstående ställningstaganden liksom eventuella fortsatta rekommendationer och motsvarande handlar om hur arbetsplatsen för personal respektive studiemiljön för studenter ska utformas i framtiden.

Anpassningar utifrån smittspridning

Frågan om arbetsplatsens utformning är nära knuten till smittspridning och sjuknärvaro som diskuterats ovan. Detta gäller ur både ett personalperspektiv och ett studentperspektiv. På kort sikt blir det relevant att följa utvecklingen avseende utglesning och vid behov bibehålla eller utveckla anpassningar i lokalerna. Även andra anpassningar kan behöva bibehållas eller utvecklas, exempelvis olika in- och utgångar till fikarum så att människor inte behöver mötas i trånga utrymmen i onödan. Frågan är vidare hur smittspridning bör påverka arbetsplatsens utformning långsiktigt, bortom covid-19? Här kan det finnas lärdomar värda att följa upp som kan bidra till en friskare arbetsplats och samtidigt förbättra beredskap inför eventuella kommande pandemier.

Digitala möten och hybridlösningar

Frågor om distansarbete, sjuknärvaro, minskade tjänsteresor hänger alla samman med möjligheten till digitala möten och hybridlösningar. Det är också rimligt att anta att det efter covid-19-pandemin kommer att finnas större externa förväntningar på att universitetet både deltar i- respektive själv ger möjlighet till deltagande i möten via digitala verktyg. Detta hänger naturligtvis också samman med ambitionen att vara en attraktiv arbetsgivare. I framtiden kan det mycket väl bli standard att lokaler ska vara tekniskt anpassade för digitala möten samt hybridlösningar. I fall där arbetsplatsen utgörs av kontorslandskap, som exempelvis Segerstedthuset, kan ett ökat inslag av digitala möten också kräva fler små rum och telefonhytter utrustade med videokonferensutrustning. En ökad anpassning till digitala verktyg ställer också krav på tekniska förutsättningar och utvecklade arbetssätt. Organisationen har höjt kompetensen kring digitala arbetssätt och nya arbetsformer utvecklas, vilket bör tas tillvara på. Frågor om arbetsplatsens utformning efter pandemin bör därför integreras i nu pågående IT-projekt och lokalprojekt.

Medan enbart digitala möten tycks ha fungerat relativt väl som ersättare till fysiska möten är emellertid den allmänna uppfattningen att hybridmöten inte fungerat speciellt bra. Utifrån förstudien är det tydligt att helt digitala möten är att föredra som ersättning till fysiska möten framför hybridmöten. Dock kan hybridmöten antagligen aktualiseras i olika sammanhang även efter covid-19-pandemin, exempelvis i kontakt mellan Uppsala och campus Gotland. En eventuell utveckling mot fler hybridmöten bör åtföljas av stödmaterial och kompetensutvecklingsinsatser. Materialet har visat att hybridlösningar och digitala möten passar olika bra beroende på sammanhang. En bra grundprincip i mötesplanering kan därför vara att *syftet med mötet bestämmer formen*.

3.4. Uppföljning och utveckling efter covid-19

Tiden efter covid-19 kommer att innebära behov av uppföljningar och analyser av pandemins effekter. Samtidigt förväntas olika utvecklingsarbeten ske utifrån de erfarenheter som finns från pandemin. Flera av dessa aktiviteter bör kunna genomföras inom ordinarie processer, strukturer och motsvarande.

Det kan dock finnas behov av att på ett samordnat sätt bevaka utvecklingen inom universitetets verksamheter, koordinera olika aktiviteter samt göra omvärldsspaningar, exempelvis i relation till styrdokument, arbetsplatsens utformning, tjänsteresor, uppföljningar och utvärderingar. En fråga som kan beaktas är i vilken utsträckning det finns behov av samordning respektive särskilda insatser under hösten och framåt när det gäller aktiviteter i hägnet av covid-19-pandemin. Nedan följer ett antal områden innefattande aktiviteter som i vissa fall kan kräva särskilda insatser eller samordning.

Grupper och verksamheter som drabbats extra hårt

Förstudien har visat att det kan finnas behov av att följa upp vissa grupper och verksamheter särskilt framöver. Detta gäller exempelvis nyanställda, doktorander, juniora forskare och internationella medarbetare vilka kan ha drabbats extra hårt av pandemin. Överlag skulle det vara av vikt att se till pandemins effekter utifrån ett likavillkorsperspektiv. Det kan också vara av vikt att följa upp långsiktiga effekter av covid-19-pandemin på forskningen, både generellt och i relation till respektive vetenskapsområde. Dessa delar bör till stor del kunna göras så nära verksamheten som möjligt, inom institutioner och vetenskapsområden, samt inom ordinarie processer för uppföljning och utvärdering. Dock kan eventuella behov av särskilda uppföljningsinsatser naturligtvis övervägas.

Krishantering och krisorganisation

Vidare bör det vara av vikt att ta tillvara på de erfarenheter som finns avseende den krishantering och krisorganisation som utvecklades i samband med covid-19-pandemin. Detta för att dra lärdom inför eventuella framtida krissituationer. Något att ta i beaktande är även Uppsala universitets decentraliserade organisation och vilka förutsättningar och krav som då ställs på krisorganisationen/ krishantering. Vissa preliminära tankar kring detta finns presenterade i denna förstudie (se avsnitt 2.4).

Detta skulle exempelvis kunna ske i form av en utvärdering organiserad inom en samordningsresurs alternativt utformad som ett särskilt uppdrag till lämplig avdelning, extern aktör eller motsvarande.

Arenor för erfarenhetsutbyte

I förstudien har flera uttryckt sig positivt till att få utbyta erfarenheter rörande frågor om vad som händer efter covid-19-pandemin. Sådana erfarenhetsutbyten sker med fördel genom redan etablerade mötesstrukturer och motsvarande, exempelvis prefektmöten vid vetenskapsområdena och universitetsledningens prefektmöten och internat. Dock kan det därutöver finnas behov av att samordna särskilda tillfällen såsom workshops eller seminarier, exempelvis för att ge förutsättningar för möten mellan grupper som inte träffas genom ordinarie mötesstrukturer.

Medarbetarperspektivet

I denna studie har en bredare undersökning av medarbetares erfarenheter och förväntningar avseende pandemin inte varit möjlig att genomföra. De tendenser som presenterats är generella och täcker inte alla nyanser som kan tänkas finnas bland universitetets medarbetare. En viktig fråga att diskutera i samband med återgången blir hur medarbetarnas samlade erfarenheter ska tas tillvara och fungera som grund för vidare utveckling.

Analys utifrån universitetets mål och strategier

Mål och strategier vid Uppsala universitet ger riktning åt all verksamhet inom universitetet. De frågor och de utvecklingsområden som aktualiseras genom covid-19-pandemin anknyter på många sätt till de utgångspunkter, utvecklingsmål och prioriterade inriktningar som angivits där. Det kan därför vara relevant att analysera och diskutera olika bedömningar och utvecklingsalternativ utifrån universitetets mål och strategier.

Litteratur, debattinlägg och annat material

- Attityder i en ny tid. En organisationspsykologisk studie av de initiala effekterna av distansarbete under pandemin. April till augusti 2020. The Remote Lab.

Länk: https://remotelab.io/wp-content/uploads/2020/10/The-Remote-Lab-enka%CC%88studie_201005.pdf

- Distansarbete är här för att stanna, men kräver utvecklat ledarskap. 2020-10-22. Microsoft.

Länk: <https://news.microsoft.com/sv-se/2020/10/22/distansarbete-ar-har-for-att-stanna-men-kraver-utvecklat-ledarskap/>

- Effects of COVID-19 on doctoral education: a survey. Enkätundersökning genomförd av Doktorandnämnden. 2021-03-01. Uppsala universitet.

Länk: <https://dn.uppsalastudentkar.se/content/documents/effects-covid-19-doctoral-education-2021-03-01>

- Enkäter till studenter och lärare vid Uppsala universitet i samband med omställning till digital undervisning. Maj 2020. Uppsala universitet.

Länk: <https://mp.uu.se/web/nyheter/-/resultat-av-enkater-om-distansundervisning>

- Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer. Kunskapssammanställning 2020:3. Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

- Förändrat sätt att jobba även efter pandemin. 2021-03-11. forskning.se.

Länk: <https://www.forskning.se/2021/03/11/forandrat-satt-att-jobba-aven-efter-pandemin/>

- Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån? Dale Carnegie.

Länk: [Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån? - Dale Carnegie](#)

- Hybridarbetsplatsen – ett flexibelt arbetssätt. 2021-03-31. Karolinska institutet. Diarienummer: 1-458/2021.

- Lärare på högskolor och universitet larmar om orimlig arbetsbelastning. 2021-10-01. Läraren.

Länk: <https://www.lararen.se>

- Nio av tio vill fortsätta distansjobba. 2020-11-25. Publikt.

Länk: [Nio av tio vill fortsätta distansjobba | Publikt](#)

- Nya lokaler – nya arbetssätt! Högskolebloggen. 2020-08-24. Universitetskanslersämbetet.

Länk: [Nya lokaler - nya arbetssätt! | UKÄ - granskar, analyserar och utvecklar högskolor och universitet \(uka.se\)](#)

- Kartläggning och analys av förutsättningar för arbete hemifrån under Coronapandemin. Rapport 2021:2.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

- Omvärldsrapport – covid-19. Våren 2021. Uppsala universitet. Dnr UFV 2020/2504.

- Rapport från arbetsgrupp avseende att undersöka Coronapandemins påverkan på verksamheten vid Lunds universitet – lärdomar inför fortsatt arbete. Rapport, 2020-12-08. Lunds universitet.

- Sammanställning av intervjuer med 45 studierektorer genomförda av enheten för universitetspedagogik. Opublicerat material.

Kontakt: Mats Cullhed mats.cullhed@uadm.uu.se

- Troberg, Anna. "Flexibiliteten måste vara en positiv möjlighet". 2021-04-07. Fackförbundet DIK.

Länk: [Anna Troberg: "Flexibiliteten måste vara en positiv möjlighet" | Fackförbundet DIK:](#)

- Universitetskanslersämbetets pandemiuppdrag. Delrapportering 1. Universitetskanslersämbetet. Rapport 2021:9.

- Årsredovisning 2020, Uppsala universitet. UFV 2020/1143.