

Den gode digitalisering på uddannelsesinstitutionen

- et dialogværktøj



Indhold

Forord 3

Digitalisering og det psykiske arbejdsmiljø 4

- Kerneopgaven • Fagligheden • Relationerne • Implementeringen og medarbejderinddragelse

Medarbejderinddragelse og den gode digitalisering..... 5

- Idéudvikling • Konsekvensvurdering • Udvikling og anskaffelse
- Implementering og drift

De fire roller i god inddragelse - og medarbejderrepræsentantens mulige rolle 10

- Påvirk ledelsen • Kolleger • Tillids- og arbejdsmiljørepræsentant
- Samarbejdsforas rolle

Nyttige links - til inspiration12

§-regler

Digitalisering er som anden indførelse af ny teknologi omfattet af arbejdsmiljøloven, således at "Arbejdsgiveren skal sørge for, at den ansatte får en hensigtsmæssig og tilstrækkelig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet på en farefri måde". Digitalisering kan også være omfattet af lokale SU-aftaler. Desuden skal en APV ajourføres, når der sker ændringer i arbejdet, arbejdsmetoder og arbejdsprocesser mv., som har betydning for virksomhedens arbejdsmiljø. Det vil ofte være tilfældet i forbindelse med større digitaliseringsprojekter.

Forord

En guide til hvordan du som tillids- eller arbejdsmiljørepræsentant eller i samarbejdsfora som samarbejdsudvalget (SU) kan være med til at skabe den meningsfulde og værdiskabende digitalisering på din uddannelsesinstitution

Nye digitale teknologier på uddannelsesinstitutionerne har gjort fremtidens arbejdsliv og arbejdsmiljø mindre forudsigeligt, og sætter i stigende grad gang i en forandringsproces, der kan præge vores arbejdsdag og arbejdsmiljø. Vi kan få nye opgaver og miste gamle. Relationer til elever, kursister og kolleger kan ændre sig. Og måske skubber forandringerne til vores faglige selvforståelse – eller til vores syn på kerneopgaven.

Forandringsprocessen har accelereret yderligere med fremkomsten af kunstig intelligens som ChatGPT og andre generative AI værktøjer (GenAI) i undervisningen. Det er afgørende, at vi som undervisere er med til at skabe den digitale fremtid.

I de senere år har vi fået både gode og dårlige erfaringer med digitaliseringen og nye hybride og asynkrone undervisningsformer, og vi mærkede hvordan mere hjemmearbejde og dermed dele af det grænseløse arbejdsliv påvirkede vores arbejdsliv. Vi ved nu at hybrid undervisning kræver mere planlægning, struktur og tid til forberedelse. Hjemmearbejde kan føre til en risiko for, at fritid og arbejde flyder sammen, at man hele tiden skal være "online", og har en følelse af aldrig at have fri. Og mangel på kollegafællesskaber og kontakt til elever og kursister kan påvirke glæden ved ens arbejde. Det er vigtigt at en øget digitalisering tager hensyn til disse mulige faldgruber.

Digitalisering er i sig selv hverken godt eller dårligt nyt for arbejdsmiljøet, men afhænger af måden hvorpå den anvendes i organisationen. For at sikre den meningsfulde digitalisering er det helt centralt med medarbejderinddragelse i alle faser i et digitaliseringsprojekt. Medarbejderrepræsentanter – TR, AMR eller i SU- spiller en helt central rolle i vurderingen af både digitaliseringens potentielle gevinster og mulige faldgruber.

Formålet med denne guide er at give dig som medarbejderrepræsentant en mulighed for at være på forkant på de forskellige "digitale" fremtidige problemstillinger, der skal tages stilling til på din arbejdsplads. Det er ikke en manual med skræddersyede løsninger, men et dialogværktøj der indeholder en række "vigtige" spørgsmål, som medarbejderrepræsentanten kan gøre opmærksom på overfor ledelsen i fx SU eller i dialogen med kolleger på lærerværelset.

Digitalisering er i sig selv hverken godt eller dårligt nyt for arbejdsmiljøet, men afhænger af måden hvorpå den anvendes i organisationen.

Guiden er et dialogværktøj, der indeholder en række "vigtige" spørgsmål, som medarbejderrepræsentanten kan gøre opmærksom på overfor ledelsen i fx SU eller i dialogen med kolleger på lærerværelset.

Digitalisering og det psykiske arbejdsmiljø

Et godt psykisk arbejdsmiljø er kendetegnet ved, at man oplever, at der er mening med ens arbejdet, at man har medindflydelse på dette, anerkendelse, social støtte, forudsigelighed og klare krav i arbejdet. Nye digitale løsninger kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø, både til det bedre og til det værre, på en række områder. Herunder er der nogle relevante spørgsmål for fire temaer.

Kerneopgaven og dermed meningen med og glæden ved arbejdet. Hvordan kan digitaliseringen bedst understøtte vores kerneopgave? Bliver vi usikre på hvad vores kerneopgave er, og vores oplevelse af mening i arbejdet? Bliver vi mere eller mindre glade for vores arbejde?

Udfordring eller udvikling af fagligheden. Er der en oplevelse af at digitaliseringen letter hverdagen, fx ved at frigive tid eller understøtte fagligheden, eller spænder den tværtimod ben for at løse opgaven på den bedste måde? Har underviserne kompetencer i forhold til de ændrede krav, og hvordan kan organisationen skabe de rigtige rammerne for at sikre faglighed med de ændrede krav?

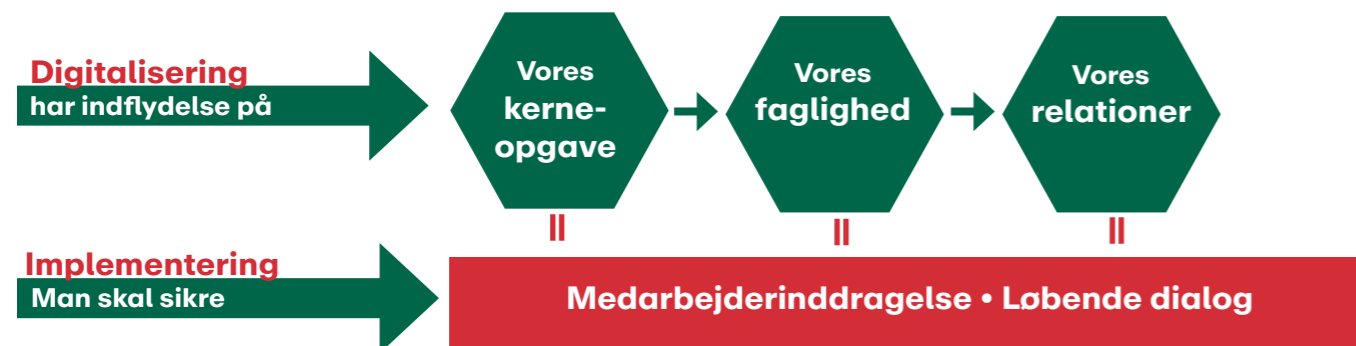
Relationerne i arbejdet. Hvordan kan den digitale teknologi skabe muligheder for videndeling og

samarbejde, og hvordan undgås det at den svækker de gode relationer til de elever, kursister, kolleger og andre? Er der behov for at formulere principper for god digital kommunikation?

Implementering af ny digital teknologi og medarbejderinddragelse. Hvordan sikres medarbejderinddragelse i alle fase af implementeringen af ny digital teknologi, således at der er en god løbende dialog om fordele og ulemper ved teknologien? Hvordan fastholdes et godt psykisk arbejdsmiljø, herunder at alle medarbejdere har mulighed for at blive fortrolige med de digitale løsninger?

LÆS MERE

Digitalisering og det psykiske arbejdsmiljø; Sådan kan digitalisering påvirke arbejdsmiljøet



Medarbejderinddragelse og den gode digitalisering

Et digitaliseringsprojekt kan gribe så meget ind i arbejdsforhold og -miljø, at medarbejderne har en formel ret til at blive hørt. Med god inddragelse udvikles desuden bedre løsninger, mere effektiv implementering, realistiske vurderinger af potentialer og risici og en højere medarbejdertilfredshed.

Et digitaliseringsprojekt i en organisation gennemløber typisk fire hovedfaser:

Som medarbejderrepræsentant – TR, AMR eller i SU – er det vigtigt at du sikrer medarbejderinddragelse i alle faser, enten din egen deltagelse eller ved at være med til at udvælge de medarbejdere, der har kompetencerne og lysten til at bidrage. Jo tidligere der er medarbejderinddragelse, jo mere indflydelse opnås.

I de fire faser er der en række opmærksomhedspunkter (A-D)

A: Idéudvikling

- ideen fødes, udforskes og afprøves

B: Konsekvensvurdering

- beskrivelse af projektet og vurdering af om det er en god ide

C. Udvikling og anskaffelse

- herunder beskrivelse af krav

D: Implementering og drift

- herunder efteruddannelse og rammer.



A: Idéudvikling



Medarbejderne, der er tæt på den daglige opgaveløsning, har ofte en stor indsigt, viden og idérigdom, der er guld værd i en omstillingsproces med digitalisering. Medarbejdernes bidrag kan løbende bringes i spil til at udvikle og udfordre måden, man arbejder på, og de digitale løsninger. Medarbejderrepræsentanten har en central rolle at spille i at omsætte denne viden til ideudviklingsfasen. Fra start bør hovedfokus være på didaktiske og pædagogiske prioriteter, fremfor ønsket om ny teknologi.

LÆS MERE

- **Uddannelsesforbundets politik for digitalisering: Underviseren er den bedste app i den digitale omstilling**
- **Digitaliseringsstyrelsen: Nye guides til ansvarlig anvendelse af generativ kunstig intelligens**

Medarbejderne kan give løbende input af problemer, indsigter, idéer, og være med til udforske, vurdere, og endda afprøve ideen, evt. lave småskalaforsøg og videreudvikling. Der bør være fokus på at vurdere effekter og utilsigtede bivirkninger, f.eks. i forhold til nye hybride undervisningsformer og mere hjemmearbejde og dets betydning for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.



Vigtige spørgsmål i denne fase

- Hvordan sikres, at ideen er forankret i et ønske om at gøre undervisningen bedre, med hovedfokus på didaktiske og pædagogiske valg – og på konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø?
- Hvordan vil det ændre undervisningsformen f.eks. til mere hybrid-undervisning, og hvordan vil man sikre sig, at forholdene til lærerne er rimelige, f.eks. i forhold til forberedelsestid og rammer ved øget hjemmearbejde?
- Hvordan inddrages medarbejdernes faglige viden, herunder viden om de studerendes behov?
- Hvordan sikres, at denne faglige viden bliver gjort nyttig og udfordret i dialogen med IT-eksperterne?
- Hvor stort er behovet for kompetenceudvikling?
- På hvilke måder kan de studerende blive inddraget i forløbene?
- På hvilken måde vil anvendelsen af ChatGPT og andre GenAI værktøjer ændre undervisningen?
- På hvilken måde kan Digitaliseringsstyrelsens guide for ansvarlig anvendelse af GenAI bruges?

B: Konsekvensvurdering

Når ideerne er blevet mere konkrete, bør medarbejdernes faglighed og praktiske erfaring igen inddrages til at sikre, at planerne er realistiske, giver mening og er med til at sikre den "gode digitalisering" i forhold til arbejdsmiljø og undervisning. Eksempelvis er det vigtigt at vurdere forventede fordele og ulemper for arbejdsmiljøet. Det skal fortsat sikres et meningsfuldt arbejde med gode relationer og fagligheden i centrum, og skal det inddrage de studerendes perspektiver og hverdag.

Derudover er det vigtigt at sikre, at der er klarhed over den tænkte digitaliseringsproces, og at medarbejderne fortsat vil være inddraget.



Vigtige spørgsmål i denne fase

- Er den primære fokus på didaktiske og pædagogiske valg – og mindre på teknologien og besparelser?
- Hvordan understøtter de digitale løsninger læringsmålene, og hvordan kan den reelt bruges til at undervise på nye måder, fx hybrid-undervisning og ChatGPT og andre generative AI værktøjer?
- Hvor realistiske er planerne, og hvordan sikres det gode arbejdsmiljø for medarbejderne? Helt konkret, hvordan sikres gode lærerforhold, fx med mere forberedelsestid ved øget hybrid-undervisning eller klare rammer ved øget hjemmearbejde?
- Vil der være tilstrækkelig adgang for alle lærere og studerende til de digitale løsninger – og hvad er behovet for kompetenceudvikling?
- Hvordan skal den tekniske og den pædagogisk-didaktiske support organiseres? Superbrugere?
- Hvilke organisatoriske ændringer forventes som følge af digitaliseringen? Og hvordan vil den påvirke medarbejdernes opgaver, relationer og service?
- Hvordan sikres fortsat inddragelse af medarbejdere og studerende i processen?

C: Udvikling og anskaffelse



I denne fase omsættes ideer, behov, forudsætninger og effektforventninger til krav til dem, der skal udvikle eller levere løsningen. Når først disse krav er sat, er det i traditionelle projekter ofte meget begrænset, hvor meget man derefter kan ændre. Her er det vigtigt, at man som medarbejderrepræsentant har hovedfokus på kerneopgaven, didaktiske valg og psykisk arbejdsmiljø – frem for fokus på valg af teknologi.

Medarbejderrepræsentanten - og udvalgte kolleger - kan:

- Være med til at beskrive og designe nye processer og arbejdsgange, før der anskaffes en bestemt teknologisk løsning og tilpasse dem, efter at man har valgt
- Stille krav til løsningens fleksibilitet, så man ikke bliver tvunget ind i en uhensigtsmæssig arbejdsform på grund af systemets begrænsninger
- Deltage i test og afprøvninger af de konkurrerende løsninger
- Insistere på, at kravene beskrives på en måde, så de kan forstås og diskuteres af folk uden for projektet – fx af ens kolleger og ikke mindst de studerende

D: Implementering og drift



Ofte kommer medarbejderrepræsentanterne og medarbejderne først på banen, når et nyt system er udviklet eller anskaffet og skal implementeres. Det er ikke hensigtsmæssigt, men selv hvis man først bliver hørt, når teknologien skal implementeres, kan en medarbejderrepræsentant stadig være med til at sikre, at implementeringsplanen er realistisk med tilstrækkelig tid og ressourcer. Systemet skal være gennemtestet inden den udrulles, og ikke mindst at medarbejderne bliver uddannet i den nye teknologi.

Når en ny løsning er blevet implementeret, er det fortsat vigtigt med medarbejderinddragelse til fx at registrere og udbedre fejl, evaluere, opsamle og afprøve nye idéer og vedligeholde og supplere kompetencer gennem uddannelse. Der bør være en løbende dialog, om hvordan teknologien og systemet virker, og hvilke justeringer, der er behov for.



Vigtige spørgsmål i denne fase

- Hvordan sikres medarbejderinddragelse til at formulere kravene til de systemer, der skal udvikles eller anskaffes? Og hvordan organiseres dette, således at alle lærergrupper inddrages ligeværdigt, fx via fælles proces med lærerteams?
- Hvilke effekter har den nye teknologi på lærernes forhold, er der fx indtænkt mere forberedelsestid ved øget hybrid-undervisning eller defineret klare rammer ved øget hjemmearbejde?
- Hvordan sikrer man at lærerne har metodefrihed og mulighed for at udvikle nyt materiale med den nye digitale teknologi, og deres rettigheder til eget materiale?
- Hvor stort er behovet for at udvikle nyt materiale, og hvordan organiseres det således at der også er tid til forberedelse?
- Hvilke behov er der for kompetenceudvikling, og hvad er planen for dette?



Vigtige spørgsmål i denne fase

- Hvordan sikres løbende medarbejderinddragelse i udviklingen af planer for implementering og kompetenceudvikling? Er der afsat tilstrækkelig tid og ressourcer?
- Bliver implementeringen set og gennemført som en fælles læreproces, hvor der er plads til fejl, og hvor frustrationer er tilladt? Er der mulighed for at foretage ændringer, hvis det viser sig at forholdene for lærerne er blevet forringet, fx ved øget hybridundervisning eller mere hjemmearbejde?
- Har medarbejderne mulighed for at være med til at sætte systemet op, og evt. rekonfigurere det, hvis det er nødvendigt?
- Er der aftaler og procedurer på plads til at sikre, at det ikke er den enkelte medarbejder, der selv skal løse eventuelle konflikter mellem på den ene side udførelsen af den daglige produktion og på den anden side implementering og uddannelse?
- Er der etableret solide procedurer for, hvad man gør i tilfælde af fejl, nedbrud eller alvorlige reduktioner i systemets performance og tilgængelighed?
- Hvordan organiseres supporten, både teknisk og pædagogisk-didaktisk?
- Hvordan tilrettelægges uddannelse og opfølgning på uddannelse, og i hvor høj grad tages der højde for forskelle i medarbejdernes kompetencer, læringsstil og -tempo?
- Hvordan sikres løbende læring og opdatering, herunder feedback fra medarbejderne og studerende?
- Hvordan vil evalueringen foregå, hvor ofte vil det foregå og hvem har ansvaret?.

De fire roller i god inddragelse - og medarbejderrepræsentantens mulige rolle



Påvirk ledelsen så tidligt som muligt

Det er lederens ansvar at sørge for, at det ikke blot drejer sig om ”indførelse af ny teknologi”, men at det bliver et organisatorisk forandringsprojekt, der både skaber nye muligheder og samtidig sikrer et godt arbejdsmiljø.

Ledelsen bør være tydelig i rammesætningen af formålet og konsekvenserne og sikre, at der er rum, rammer og tid til at få teknologi, organisering og processer til at spille godt sammen.

Som i ethvert andet forandringsprojekt skal lederen kunne tage imod både frustrationer og forbedringsforslag fra medarbejderne – og kunne handle på begge dele.

Medarbejderrepræsentantens roller er – helst allerede i idefasen – at stille ledelsen de gode spørgsmål, og derved spille en konstruktiv rolle i projektet.

Kolleger

Medarbejderne har det mest detaljerede kendskab til hverdagens arbejdsgange og den direkte kontakt til elever og kursister, og har forudsætningerne for at vurdere såvel værdien af digitaliseringen som de udfordringer, der skal overvindes for at få den til at fungere i praksis, herunder understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø.

En vigtig rolle for medarbejderrepræsentanten er at starte en bred dialog – fx på lærerværelset eller i klubben – om kommende digitaliseringsprojekter, og eventuelt samle de rette kollegaer til at deltage i et digitaliseringsprojekt. Når man byder ind med kollegaer til et digitaliseringsprojekt, er det vigtigt ikke blot at inddrage de IT-kyndige, men også øvrige kolleger, og ikke påtvinge dem en rolle som loyale ambassadører for projektet.

Endelig skal de have rimelige vilkår for deres arbejde, herunder mulighed for og tid til at have den nødvendige dialog med medarbejderrepræsentanter og andre kolleger om projektet. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter har flere vigtige funktioner i et digitaliseringsforløb.

Tillids- og arbejdsmiljørepræsentant

TR skal først og fremmest være medarbejdernes stemme i styringen af projektet, med særlig fokus på de organisatoriske og personalemæssige konsekvenser af digitaliseringen.

Desuden bør TR tage den løbende dialog med kolleger om den usikkerhed og de bekymringer, der ofte følger i kølvandet på den slags forandringer, herunder formidle viden, ideer, spørgsmål og svar fra og til kolleger.

TR har samtidig et medansvar for, at kollegerne inddrages på de relevante tidspunkter.

AMR skal sikre, at det ikke går ud over det psykiske arbejdsmiljø, bl.a. ved at rejse spørgsmål, der angår digitaliseringens betydning for det gode arbejde og arbejdsmiljøet.

Det er helt centralt med et godt samarbejde mellem

Samarbejdsforas rolle

TR og AMR. Begge har et medansvar for at sikre dette.

Alle medarbejdergrupper, som er under indflydelse af digitaliseringen skal inddrages.

Derfor er der vigtige overordnede og principielle beslutninger omkring digitalisering, som skal bringes op i SU.

Medarbejderrepræsentanter kan sætte digitalisering på dagsordenen, og bl.a. være med til at udarbejde en politik omkring digitalisering. En politik som beskriver medinddragelsen, processer, kulturer og mål med digitaliseringen.

Typisk vil man i forbindelse med et digitaliseringsprojekt nedsætte et udvalg med medarbejderinddragelse. Der skal være mulighed for at påvirke processen og stille de relevante spørgsmål i de fire faser.



Nyttige links

– til inspiration



Til BFA (Branche, fællesskab og arbejdsmiljø) - publikationer & dialogværktøjer

(Nedenstående links ligger her: www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/digitalisering)

- Digitalisering på uddannelsesinstitutioner
- Digitalisering og det gode arbejde – om inddragelse og arbejdsmiljø
- Digitalisering og det psykiske arbejdsmiljø
- Sådan kan digitalisering påvirke arbejdsmiljøet
- Ni principper for god inddragelse
- Et kompas for den gode digitalisering
- Medarbejderinddragelse i de fire faser af digitalisering
- Ti gode råd om medarbejderinddragelse i digitalisering

Uddannelsesforbundets politik for digitalisering

- Underviseren er den bedste app i den digitale omstilling

Samarbejdsaftalen 2021 (Samarbejdssekretariatet)

- Samarbejdsaftalen 2021

Digitaliseringsstyrelsen*

- Nye guides til ansvarlig anvendelse af generativ kunstig intelligens