

Lärosätenas hantering av coronapandemin

Utmaningar och åtgärder med anledning av beslut
från regeringen och myndigheter

Slutrapport för projektet *Undersökning av beslut och åtgärder som rör högskoleverksamheten under coronapandemin* genomfört på uppdrag av Universitetskanslersämbetet

Datum: 11/3-2021

Författare: Emma Strömberg [emma.stromberg@snowflakeeducation.com]
Melissa Ovsianikow [melissa.ovsiannikow@snowflakeeducation.com]

Snowflake Education AB

E-post info@snowflakeeducation.com | **Telefon** 070-734 3724 | **www**. snowflakeeducation.com

Postadress Bränningevägen 32, 120 58 Årsta **Besöksadress** Arenavägen 41, Johanneshov | **Org.nummer** 559080-4968

Innehåll

1. Inledning	3
2. Coronapandemin och krisens faser	4
3. Beslut och rekommendationer från regeringen och myndigheter.....	6
4. Krisorganisation	7
5. Fas 1: Före krisen	8
5.1 Anledning till åtgärd	8
5.2 Primära frågor och utmaningar	8
5.3 Vidtagna åtgärder	9
5.4 Övriga perspektiv	9
6. Fas 2: Upptäckning	9
6.1 Anledning till åtgärd	9
6.2 Primära frågor och utmaningar	9
6.3 Vidtagna åtgärder	10
6.4 Övriga perspektiv	10
7. Fas 3.1: Akut krisfas 1	10
7.1 Anledning till åtgärd	10
7.2 Primära frågor och utmaningar	11
7.3 Vidtagna åtgärder	14
7.4 Övriga perspektiv	16
8. Fas 4: Efterverkningar.....	17
8.1 Anledning till åtgärd	17
8.2 Primära frågor och utmaningar	17
8.3 Vidtagna åtgärder	18
8.4 Övriga perspektiv	19
9. Fas 3.2: Akut krisfas 2	20
9.1 Anledning till åtgärd	20
9.2 Primära frågor och utmaningar	20
9.3 Vidtagna åtgärder	21
9.4 Övriga perspektiv	22
10. Lärdomar inför framtiden.....	22
10.1 Krisberedskap	22
10.2 Reflektioner kring vidtagna åtgärder	25
Avslutande ord	28
Referenser	28

Sammanfattning

Denna rapport beskriver en undersökning som har genomförts för att skapa en bild av coronapandemins påverkan på universitetens och högskolornas verksamhet med särskilt fokus på vilka åtgärder som har genomförts under pandemin. Intervjuer har utförts med ett urval av lärosätena och en kartläggning har genomförts av de regerings- och myndighetsbeslut och rekommendationer som har haft störst påverkan på lärosätena. Undersökningen omfattar perioden december 2019 till 1 december 2020.

Undersökningen visar att de beslut som har haft störst påverkan på lärosätena, utan inbördes ordning, är: 1) avrådan från icke nödvändiga resor, 2) övergången till distansundervisning, 3) förbudet mot allmänna sammankomster (först 50 sedan 8 deltagare), 4) genomförandet av högskoleprovet hösten 2020, samt 5) utökningen av antalet utbildningsplatser.

Lärosätena vidtog ett flertal åtgärder för att lösa de uppkomna utmaningar som ovannämnda beslut medförde. En av de viktigaste åtgärderna var inrättandet av en krisorganisation, vilket möjliggjorde en snabb och effektiv hantering av den uppkomna krissituationen. Samtidigt genomförde lärosätena ett omfattande arbete med att ställa om till digital undervisning, vilket bland annat medförde många kreativa anpassningar för att möjliggöra genomförande av såväl teoretiska som praktiska undervisningsmoment. Situationen krävde även att lärosätena experimenterade med alternativa examinationsformer, såsom digitala salstentamina och hemtentamina. Dessutom genomfördes många andra åtgärder, från anpassningar av lokaler till omfattande kommunikationsinsatser.

Vidtagna åtgärder fick ett flertal konsekvenser. En av de mest positiva effekterna var en ökad kunskap om hur digitala verktyg kan integreras och skapa pedagogiska fördelar i undervisningen. Samtidigt vittnade både personal och studenter om utmaningar med distansarbete, för såväl ledarskap som för den psykiska och fysiska arbetsmiljön. Lärosätena har även observerat en ökning av disciplinären, vilket är en trolig konsekvens av de rättssäkerhetsmässiga utmaningarna som digital examination har medfört. En stark insikt har också väckts kring behovet av att skapa beredskap för kommande kriser av olika slag, där proaktivt arbete och långsiktig planering anses vara av stor betydelse.

1. Inledning

Spridningen av sjukdomen covid-19 har medfört en global samhällskris. Det som började med enstaka sjukdomsfall i Wuhan, Kina, i slutet av 2019 följdes av en snabb spridning till andra länder i världen. I arbetet att minska smittspridningen har världens regeringar och myndigheter fattat beslut – från nedstängningar och utegångsförbud till reseförbud och begränsningar i antalet deltagare vid sociala sammankomster – som har fått långtgående konsekvenser för samhällets alla aktörer. Besluten har resulterat i att vitala funktioner i samhället har tvingats att stänga ner, slutat fungera som vanligt eller behövt omorganiseras i grunden. Trots att Sveriges regering har vidtagit förhållandevis liberala åtgärder i jämförelse med flera andra länder, har många samhällssektorer blivit hårt drabbade, såsom industriell produktion, flyg- och resebranschen, hotell- och restaurangbranschen och kulturella näringar.

I denna rapport presenteras resultaten från en undersökning om hur ett urval av Sveriges universitet och högskolor har påverkats av coronapandemin. Undersökningen omfattar två delar: 1) en kartläggning av de regerings- och myndighetsbeslut som har haft störst påverkan på lärosätena, och 2) en intervjustudie om åtgärder som lärosätena vidtagit för att hantera de utmaningar som uppstått i samband med coronapandemin. Undersökningen genomfördes av Snowflake Education AB, under perioden december 2020 till mars 2021, på uppdrag av Universitetskanslersämbetet (UKÄ). Den är en del av ett större regeringsuppdrag som UKÄ genomför för att följa upp konsekvenserna av det nya coronaviruset för högskolans verksamhet. Undersökningen är avgränsad till tidsperioden mellan december 2019 och 1 december 2020. Således är beslut och åtgärder som skett efter 1 december inte inkluderade i undersökningen, trots att coronapandemin pågår ännu i skrivande stund.

För genomförandet av den första delen av undersökningen, där beslut av betydelse för lärosätena kartlades, kontaktades registratorer eller motsvarande funktion vid alla relevanta departement och myndigheter samt lärosätena. Resultaten från denna del av undersökningen presenteras i kapitel 3.

Den andra delen av undersökningen omfattade intervjuer med ett urval av Sveriges lärosäten: Göteborgs universitet, Högskolan i Gävle, Kungliga Tekniska högskolan, Lunds universitet, Mittuniversitetet, Sophiahemmet högskola och Stockholms konstnärliga högskola. Dessa lärosäten valdes ut med syftet att få en så representativ bild som möjligt av den svenska högskolesektorn, med hänsyn till storlek, profil, ämnesområden och geografisk placering. Totalt intervjuades 29 personer, med balans i fördelningen mellan centrala roller i linjeorganisationen och utbildningsorganisationen. För att komplettera lärosätenas bild av coronapandemin genomfördes även intervjuer med relevanta myndigheter. Dessa var Centrala Studienämnden (CSN), Universitets- och Högskolerådet (UHR), samt Vetenskapsrådet (VR). Alla intervjuade personer har generöst bidragit med sin tid och personliga reflektioner, vilket har varit mycket värdefullt för genomförandet av denna undersökning.

Intervjuerna genomfördes via Zoom under januari-mars 2021 och varade ungefär en timme vardera. Vid varje intervju närvarade, förutom deltagaren, en intervjuare och en transkriberare från Snowflake Education AB. Tack vare stöd från en transkriberare fanns inte behov av att spela in intervjuerna. I inledningen av varje intervju fick deltagaren en kort presentation om syftet med undersökningen och informerades om att alla data behandlas anonymt. Intervjuerna var semistrukturerade, där en intervjuguide med förutbestämda frågor kombinerades med följdfrågor som ställdes utifrån det den intervjuade berättade.

Kapitel 5 till 9 i denna rapport redogör för de resultat som har framkommit under intervjuerna. Eftersom en del av denna undersökning har inneburit att koppla ihop beslut och åtgärder till olika

faser av pandemin, presenteras resultaten från intervjuerna uppdelat per krisfas (se beskrivning nedan) och följer en kronologisk ordning i så lång utsträckning som det är möjligt. Varje kapitel är uppdelat i fyra huvudrubriker:

1. **Anledning till åtgärd:** detta avsnitt beskriver de omvärldsfaktorer som medförde ett behov för lärosätena att vidta åtgärder.
2. **Primära frågor och utmaningar:** här beskrivs de främsta utmaningarna som lärosätena behövde hantera, som uppstod med anledning av de omvärldsfaktorer som framkommit under huvudrubrik 1, "Anledning till åtgärd".
3. **Vidtagna åtgärder:** detta avsnitt omfattar en beskrivning av identifierade åtgärder som lärosätena vidtagit.
4. **Övriga perspektiv:** här beskrivs särskilda observationer som framkommit vid analys av intervjumaterialet avseende den aktuella fasen.

Ett undantag från denna struktur är kapitel 4, som presenterar resultaten från frågor som rör lärosätenas krisorganisationer. Eftersom en krisorganisation har en central roll under en kris, presenteras detta som ett separat avsnitt. Resultaten från intervjustudierna som rör utmaningar och åtgärder presenteras under respektive krisfas (kapitel 5-9).

Avslutningsvis följer i kapitel 10 en sammanfattning av de reflektioner som har fångats upp under intervjuerna, först gällande lärosätenas arbete kring krisberedskap och sedan gällande deras upplevelser kring de vidtagna åtgärderna.

2. Coronapandemin och krisens faser

En kris kan beskrivas som en händelse eller en sekvens av händelser som påverkar många människor och som hotar grundläggande funktioner i samhället (MSB, 2010). Det finns flera olika modeller för att beskriva vilka faser som en kris omfattar, från trestegsmodeller (Coombs, 2007) till icke-linjära modeller (Jaques, 2007). I denna undersökning har vi valt att utgå ifrån en aktuell femstegsmodell, som publicerades 2020 av Pedersen et al. Modellen är en vidareutveckling av tidigare modeller inom krisforskning och använder coronapandemin som ett exempel på tillämpning, varför den är lämplig som modell i denna undersökning. Enligt Pedersen et al. kan en kris delas in i följande fem faser: *pre-crisis normality*, *crisis emergence*, *crisis occurrence*, *crisis aftermath* och *post-crisis normality*. I denna rapport har följande svenska översättningar använts för dessa faser: *före krisen*, *upptrappning*, *akut krisfas*, *efterverkningar* och *efter krisen*. Nedan följer en kort beskrivning av innebörden av varje fas.

Det är viktigt att poängtera att coronapandemin i många avseenden har uppvisat en icke-linjär utveckling. Perioder av ökad smittspridning har resulterat i stramare restriktioner, medan perioder av minskad smittspridning har följts av lättade restriktioner. För att spegla detta icke-linjära mönster har vi valt att återge resultaten enligt tidsformatet i Figur 1. Det är även viktigt att understryka att faserna i vissa fall har överlappat varandra beroende på smittspridningen i samhället, eller i en specifik region, och regeringens och myndigheters beslut, restriktioner och rekommendationer. Det finns därmed inga skarpa gränser mellan de olika faserna.

Fas 1 - Före krisen

I Pedersens modell omfattar denna fas de första tecknen på en eventuell kris. I krisen orsakad av coronapandemin motsvarar detta det ökande antalet smittade i Kina/Asien och de första sjukdomsfallen i Europa under perioden december 2019 till januari 2020. Den kommande samhällskrisen var dock enbart ett hypotetiskt scenario.

Fas 2 – Upptrappning

I denna fas blir tecknen tydligare, även om inte krisen har brutit ut ännu. Denna fas omfattar en skönjande global spridning av coronaviruset under februari 2020, med allt fler rapporter om insjuknande patienter i olika länder och tidiga varningar från Världshälsoorganisationen (WHO). I detta skede valde vissa länder att öka sjukvårdens beredskap och i enstaka fall tidiga nedstängningar ("lockdowns"). Fasen pågick till mitten av mars.

Fas 3 – Akut krisfas

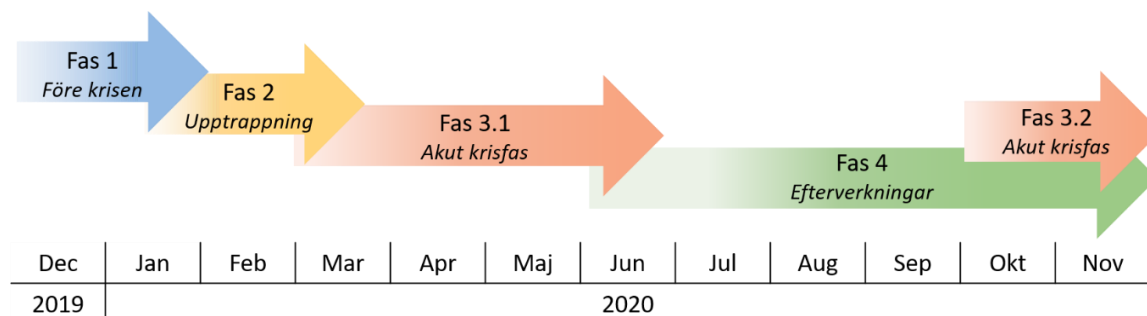
Den akuta krisfasen karaktäriseras av en intensifiering av problemen, vilket leder till ett brådskande behov av att bemöta dessa problem. Det kan till exempel omfatta restriktioner, rekommendationer eller omorganisationer. I mars 2020 ökade smittspridningen av coronaviruset markant i Sverige, vilket ledde till att utrikesdepartementet avrådde från icke nödvändiga resor och regeringen fattade beslut om att begränsa antalet deltagare i allmänna sammankomster. Mellan mitten av mars och juni 2020 kom en tät följd av rekommendationer och restriktioner från regeringen och myndigheter, som kontinuerligt uppdaterades. Under fasen kom även Folkhälsomyndighetens rekommendation om distansundervisning för universitet och högskolor.

Fas 4 – Efterverkningar

I denna fas är inte krisen lika intensiv längre och slutet på krisen kan skönjas. Denna period kännetecknas av återhämtning och tid/resurser för att komma ikapp med arbete som sköts upp under den akuta krisfasen. Denna fas omfattas av lättade restriktioner och delvis öppning av samhället och organisationer.

Fas 5 – Efter krisen

Fasen efter krisen kännetecknas av en ny normalitet och ett fokus på att återgå till "business as usual". Utvecklingen av coronapandemin har ännu inte hunnit nå denna fas, varför denna fas inte är inkluderad i denna undersökning.



Figur 1: Coronakrisens olika faser, såsom de uppskattningsvis har framskridit för lärosätenas verksamheter. Figuren är inspirerad av Pedersen et al. (2020) och omfattar i denna rapport faserna *före krisen* (fas 1), *upptrappning* (fas 2), *akut krisfas* (fas 3), samt *efterverkningar* (fas 4). Den akuta krisfasen har delats upp i två perioder, för att spegla de förändringar som har skett på lärosätena i respons på coronapandemins händelseutveckling. Den första akuta krisfasen benämns som *fas 3.1* och den andra akuta krisfasen benämns som *fas 3.2*. Som framgår av figuren är faserna delvis överlappande.

3. Beslut och rekommendationer från regeringen och myndigheter med störst påverkan på lärosätenas verksamhet

Den första delen av undersökningen omfattade en kartläggning av beslut och rekommendationer från regeringen och myndigheter som har identifierats ha påverkat lärosätenas verksamheter. Nedan följer en sammanfattning av de beslut och rekommendationer som, enligt de intervjuade, har haft störst påverkan på högskolans verksamheter.

14 mars 2020: Utrikesdepartementet (UD) beslutar att avråda från icke nödvändiga resor till alla länder. Avrådan har därefter förändrats i takt med hur situationen har utvecklats i olika länder.

17 mars 2020: Regeringen rekommenderar, efter rekommendation från Folkhälsomyndigheten (Fohm), att universitet och högskolor ska gå över till **distansundervisning** från och med den **18 mars 2020**.

27 mars 2020: Regeringen beslutar om förbud mot allmänna sammankomster eller offentliga tillställningar med fler än **50 deltagare**. Förbudet trädde i kraft 29 mars 2020.

23 april 2020: Regeringen föreslår utökning av antalet platser inom högre utbildning. För att fler ska kunna börja studera redan under sommaren 2020 föreslår regeringen en tilldelning av ytterligare 6 000 platser till sommarkurser. För att fler ska få behörighet inom bristyrken inom exempelvis vård och teknik tilldelas ytterligare 4 000 platser inom behörighetsgivande utbildning (basår) under åren 2020/2021.

29 maj 2020: Regeringen följer Fohm:s rekommendation att från den **15 juni 2020** ta bort rekommendationen om distansundervisning. Universitet och högskolor kan fortsatt behöva ge undervisning delvis på distans för att minska smittspridningen. Anledningen till detta är att Fohm:s allmänna rekommendationer om att hålla avstånd och att undvika större sociala sammanhang ska följas.

18 september 2020: Universitets- och högskolerådet (UHR) meddelar att höstens högskoleprov kommer att genomföras den 25 oktober. Regeringen beslutar om en förordningsändring som, om det behövs av smittskyddsskäl, innebär att UHR för ett visst provtillfälle får besluta om ytterligare begränsningar av antalet deltagare vid högskoleprovet.

13 oktober 2020: Fohm beslutar om allmänna råd som ska kunna gälla under en begränsad tid inom ett geografiskt avgränsat område. Råden innebär fler åtgärder än de råd som gäller utanför det utpekade området. Råden gäller från den **19 oktober 2020**. De regionala allmänna råden inrättas i olika regioner vid olika datum.

20 november 2020: Regeringen fattar beslut om ändring av förordningen om allmänna sammankomster och offentliga tillställningar, som innebär att det från och med den **24 november 2020** är förbjudet att anordna allmänna sammankomster och offentliga tillställningar **med fler än åtta deltagare**. Regeringens budskap till samhället som helhet är att beslutet ska verka normerande även för andra delar av samhället. Denna ändring fick genomslag i form av åtgärder vid några av de undersökta lärosätena.

4. Krisorganisation

En av de första åtgärderna som lärosätena vidtog som en respons på coronakrisen, var inrättandet av en krisorganisation. Undersökningen visar att samtliga intervjuade lärosäten inrättade en krisorganisation, vid olika tidpunkter under perioden januari-mars 2020. En avgörande faktor för vid vilken tidpunkt krisorganisationerna inrättades var karaktären på respektive lärosätes internationella verksamhet, främst deras samarbeten och aktiviteter i Kina.

Sammansättningen av lärosätenas krisorganisationer har varit likartad. Krisorganisationernas typiska sammansättning har sett ut på följande sätt:

1. Universitetsdirektör/förvaltningschef
2. Chefsjurist eller motsvarande (i de fall en sådan roll fanns)
3. Säkerhetschef
4. Ledningens kommunikationsstöd (eller kommunikationschef)
5. HR-chef eller HR-specialist
6. Ansvarig för studentadministration

På tre lärosäten har även rektorn ingått i krisorganisationen och då som sammankallande. På resterade lärosäten har rektorn haft en tät dialog med krisorganisationen, men inte i formell mening tillhört gruppen.

Krisorganisationens främsta uppgift var att hantera coronarelaterade frågor som haft en omedelbar och akut påverkan på lärosätets verksamhet. Under vissa faser av coronapandemin kom många nya beslut och rekommendationer vid samma tidpunkt som krävde skyndsam implementering. Denna situation ställde krav på en höjd beredskap, där lärosätena ständigt behövde bevaka samhällsutvecklingen och vara beredda på att agera snabbt. Det resulterade i att krisorganisationen under början av krisen och under den akuta krisfasen (mars-juni), hade täta möten, i vissa fall så ofta som flera gånger per dag. Lärosätena samarbetade även nära andra lärosäten och med Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) för att tillsammans utveckla effektiva lösningar, tolka regerings- och myndighetsbeslut, formulera likartade riktlinjer och utbyta erfarenheter. Vid två lärosäten hade krisorganisationen beslutsmandat inom specifika frågor för att påskynda beslutsprocessen och möjliggöra en snabb hantering av akuta frågor. De resterande lärosätena hade krisorganisationer med en beredande funktion.

Krisorganisationen hade även ett övergripande ansvar för pandemirelaterad information och kommunikation till lärosätets olika verksamheter och målgrupper. Kommunikationen skedde primärt via webbplatser, interna möten och via e-post till linjeorganisationen. Flera lärosäten upprättade även en specifik e-postadress (en så kallad funktionsadress) dit personal och studenter kunde skicka coronarelaterade frågor.

En förutsättning för snabbt agerande var effektiv inhämtning av information, både internt från verksamheten och externt från omvärlden. Därför utfördes ett omfattande arbete med att inhämta och sammanställa information från lärosätets ledning, kanslichefer (eller motsvarande), utbildningsnämnd (eller motsvarande), forskningsnämnd (eller motsvarande), samt e-post direkt från studenter och personal. Över tid skedde samordning av informationsinhämtning via linjeorganisationen, i samarbete med studentkårer, och genom olika utvärderingar. Gällande information om den nationella utvecklingen utgjorde samarbetet med SUHF och ministern för högre utbildning och forskning en viktig roll. Dessa samarbeten underlättade tolkningar av beslut och

rekommendationer som via pressträffar förmedlats av myndigheter och regeringen. Samordningen av omvärldsinformation rörande den internationella utvecklingen av coronapandemin såg olika ut på lärosätena.

SUHF har fungerat som en samordningspunkt för informationsdelning mellan lärosätena. Lärosätena har även sinsemellan haft mycket kontakt i olika frågor. Dessa kontakter har skett via olika typer av funktionsnätverk. Till exempel har rektorer, universitetsdirektörer, säkerhetschefer och kommunikationschefer kommunicerat via sina respektive nätverk.

Utformningen av krisorganisationerna förändrades med tiden, i takt med att inledande åtgärder hade vidtagits och efter att djupare insikter om pandemins karaktär och omfattning hade erhållits. Vid de flesta lärosätena omvandlades krisorganisationen till en samordningsgrupp under perioden maj-augusti. Funktionen och sammansättningen av samordningsgruppen såg något annorlunda ut än krisorganisationen. Samordningsgruppen arbetade med såväl långsiktiga utmaningar med pandemin som med integrering av pandemirelaterade frågor i ordinarie processer, samtidigt som den hanterade frågor av mer akut karaktär. Samordningsgruppen hade inte lika täta möten som krisorganisationen hade haft. Fler funktioner tillsattes i samordningsgruppen, såsom linjechefer, ansvariga för utbildningsorganisationen och studentrepresentanter, än de som hade ingått i krisorganisationen. Denna förändring från krisorganisation till samordningsorganisation kan beskrivas som en fördjupning av det stabsläge (första beredskapsläge) som lärosätena befann sig i. Enligt Socialstyrelsens definitioner för medicinsk katastrofberedskap (2001) innebär stabsläge att krisorganisationen följer händelseutvecklingen och vidtar nödvändiga åtgärder vid behov.

5. Fas 1: Före krisen

5.1 Anledning till åtgärd

Under denna period, december 2019 till januari 2020, var den allmänna uppfattningen i Sverige att det nya viruset var en isolerad förekomst lokalt i Kina. Än så länge hade inga fall av covid-19 påvisats i Sverige eller några andra länder i Europa. De diskussioner som uppstod i högskolesektorn handlade i princip enbart om möjliga konsekvenser för de lärosäten som hade verksamheter, aktiviteter, studenter eller personal i Kina och/eller Kina som upptagningsområde. Det förekom även diskussioner om möjliga reserestriktioner till det aktuella området i Kina, det vill säga Hubei-provinsen. Flera svenska lärosäten har en betydande andel av sina internationella studenter från Kina, varpå en diskussion pågick angående eventuella restriktioner gällande antagna studenter inför vårterminen 2020.

5.2 Primära frågor och utmaningar

Inom de lärosäten som hade olika former av engagemang i Kina, började det föras diskussioner om eventuella restriktioner för antagna kinesiska studenter och reserestriktioner för personal som hade aktiviteter i den drabbade Hubei-provinsen. Den osäkra situationen kring bland annat smittrisker gjorde det dock svårt att fatta beslut om huruvida det var nödvändigt att vidta åtgärder och i så fall vilka de åtgärderna skulle vara. Det i sin tur gjorde det svårt att avgöra vilken information som skulle kommuniceras till de individer på lärosätet som berördes av samhällssituationen. Dessutom var det en utmaning att säkerställa att de berörda individerna verkligen fick den information som förmedlades.

5.3 Vidtagna åtgärder

De berörda lärosätena fattade ett antal beslut kring reserestriktioner och karantänsregler för individer som antingen befann sig i Kina eller som skulle åka till/från Kina. Flera av lärosätena påbörjade även uppbyggnaden av särskilda kommunikationsrutiner med anledning av pandemin, till exempel fick internationella avdelningar inom lärosätena nya kommunikationsuppgifter.

Två av lärosätena inrättade en krisorganisation med specifikt fokus på frågor rörande det nya viruset i detta tidiga skede i pandemin.

5.4 Övriga perspektiv

De lärosäten som berördes av utvecklingen i Kina var snabba med att agera för att ta kontakt med och förmedla information till sin personal och de studenter som kunde påverkas av smittspridningen och eventuella restriktioner.

6. Fas 2: Upptrappning

6.1 Anledning till åtgärd

Under denna fas, som pågick under februari till mitten av mars 2020, intensifierades diskussionerna kring virusets utbredning, som nu hade nått Europa (primärt Italien och Österrike), Sydkorea och Iran. Enstaka individer, med koppling till utlandet, hade även insjuknat i covid-19 i Sverige. Efter tidiga varningar från Världshälsoorganisationen (WHO) om en storskalig spridning av coronaviruset, meddelade WHO den 11 mars 2020 att coronavirusets spridning klassades som en pandemi. Det blev en växande oro för att smittspridningen skulle öka i Sverige i samband med hemkomst efter sportlovssemester i andra europeiska länder (främst Italien och Österrike). För lärosätenas del innebar utvecklingen att motsvarande möjliga konsekvenser som tidigare avgränsats till Kina nu blev aktuella för fler länder. Mot slutet av denna fas beslutade Utrikesdepartementet (UD) att avråda från icke nödvändiga resor till alla länder.

6.2 Primära frågor och utmaningar

För lärosätenas del innebar denna utveckling att antalet coronarelaterade frågor ökade i snabb takt. Det fanns ett behov av att diskutera vilka besked man skulle ge till sin personal och sina studenter avseende resande samt hur utbytesstudier skulle genomföras. Andra frågor rörde möjliga lösningar för de forskare och studenter som nu hade allt svårare att återvända till sina respektive hemländer, i samband med att flygtrafiken blev alltmer begränsad och att allt fler länder stängde ner sina gränser.

Oron ökade bland studenter och personal angående smittspridningen och vilka konsekvenser detta skulle kunna få för lärosätenas verksamhet. Utländska studenter och personal med internationella kontaktnät började även att ifrågasätta varför Sverige som nation och lärosäten i Sverige inte agerade som i andra länder.

Tydlig kommunikation var en utmaning för lärosätena under denna period eftersom det rådde stor osäkerhet avseende pandemins omfattning och dess varaktighet. Det var svårt för organisationen att bemöta alla frågor som uppstod och ge klara besked eftersom man inte visste vilka beslut och restriktioner som kunde bli aktuella och när de i så fall skulle implementeras. Dessutom hade krisorganisationernas arbete precis påbörjats och på de flesta lärosätena hade de ännu inte fått fullt

samordningsansvar för kommunikationen om coronarelaterade frågor. Därför upplevde många individer, både studenter och personal, att lärosätenas kommunikation inte var enhetlig. Det gavs olika besked beroende på vem i organisationen som kontaktades.

6.3 Vidtagna åtgärder

Den upptrappade situationen ledde till att även resterande fem lärosäten inrättade en krisorganisation, utöver de två som redan hade inrättat en sådan under den första fasen. En central fråga för krisorganisationen var huruvida de restriktioner som tidigare hade avgränsats till individer med anknytning till Kina, nu även skulle gälla individer med anknytning till andra länder. Diskussionerna resulterade i att lärosätena fattade ett antal beslut kring reserestriktioner för tjänsteresor och karantänsregler för individer skulle åka till/från de drabbade länderna. Det beslutades även om att upphöra med internationella besök, konferenser och likartade aktiviteter.

Som en respons på en ökad oro och ett behov av tydlig kommunikation upprättade lärosätena specifika webbplatser för samlad information om pandemin och pandemirelaterade beslut. Vissa lärosäten skapade även specifika e-postadresser (funktionsadresser) för coronarelaterade frågor.

6.4 Övriga perspektiv

Lärosätenas kommunikation upplevdes som icke enhetlig. Det gavs olika information och besked beroende på var och vem i lärosätets organisation som personal och studenter tog kontakt med. Krisorganisationerna hade ännu inte tagit/fått fullt samordningsansvar för kommunikationen på flera lärosäten.

Det förekom stora svårigheter att få kontakt med studenter utomlands. Mot slutet av fasen blev utmaningarna att få hem forskare, forskarstuderande och studenter till sina respektive hemländer allt större i takt med att flygtrafiken begränsades i än högre utsträckning, och att fler länder stängde sina gränser.

7. Fas 3.1: Akut krisfas 1

7.1 Anledning till åtgärd

Den första akuta krisfasen, som löpte från ungefär mitten av mars till juni 2020, präglades av en starkt ökad smittspridning i samhället, vilket skapade en stor press på sjukvården.

Under denna fas kom ett stort antal beslut, restriktioner och rekommendationer från regeringen, myndigheter och regioner som behövde appliceras på lärosätena.

Den 17 mars 2020 meddelade regeringen att de rekommenderade lärosätena att övergå till distansundervisning från och med 18 mars. Lärosätena tog fasta på rekommendationen och fattade beslut om att övergå till distansundervisning från och med 18 mars. Ett av lärosätena tog beslut redan den 16 mars om att gå över till distansundervisning. I lärosätenas beslut om distansundervisning framgick även att de anställda fick möjlighet att arbeta från hemmet i de fall närmaste chef bedömde att det fanns möjlighet till det.

Universitets- och högskolerådet (UHR) meddelande att högskoleprovet den 4 april 2020 skulle ställas in, ett beslut som fattades för att bidra till minskad smittspridning och för att underlätta lärosätenas arbetsbörda under det uppkomna krisläget.

Den 30 mars aviserade regeringen kommande budgetsatsningar för att expandera utbildningsvolymen under 2020. Den 23 april 2020 beslutade regeringen hur dessa satsningar skulle utformas; regeringen utökade kraftigt antalet utbildningsplatser inom högre utbildning avseende både sommarkurser och behörighetsgivande utbildningar (basår) för 2020/2021.

Den 29 maj kom besked från regeringen om att lärosätena kunde förbereda sig för att återgå till campusförlagd undervisning under sommaren 2020.

7.2 Primära frågor och utmaningar

De nya besluten och rekommendationerna gav upphov till ett stort antal utmaningar för lärosätena. En av de främsta utmaningarna var omställningen till distansundervisning. Det fanns stora variationer i vilken grad lärosätenas verksamheter var förberedda för att övergå till distansundervisning. Vissa lärosäten hade redan stora andelar studenter på distans och väletablerade processer för detta, medan andra var mer oförberedda för att bedriva undervisningen på distans. Omfattningen på den omställning som krävdes skiljde sig därför mellan lärosätena. Framförallt var det utbildningar med praktiska undervisningsmoment som var svåra att bedriva på distans. Detta gällde såväl konstnärliga utbildningar som yrkesutbildningar (till exempel utbildningar för lärare och sjuksköterskor) och utbildningar med betydande inslag av laborativa moment. Verksamhetsförlagd utbildning (VFU) utgjorde också en stor utmaning, inte minst eftersom VFU ofta genomförs i skol-, vård- och omsorgsverksamheter. Därför påverkades den verksamhetsförlagda utbildningen av både nationella, regionala och kommunala beslut. Diskussion pågick även gällande sistaårsstudenter som var på väg att ta examen, huruvida vissa moment gällande VFU var möjliga att skjuta på.

”All laborativ verksamhet och experiment lades ner från början. Allt går inte att digitalisera, den praktiska utbildningen ställdes in. Det blev motstridiga beslut: att övergå till digitalisering samt att vi skulle genomföra undervisning. Vi fick ta beslut på institutionsnivå om att börja successivt öppna upp, alltså mot rektorsbeslut om nedstängning. Det är allvarligt om en kull inte uppfyller lärandemål inom färdigheter”. Linjeför

”Det är krävande för lärare att överföra allt till en digital form, mycket beröm till dem. Det är inte bara att överföra allt till en digital föreläsning, med konstnärlig praktik är det mycket, mycket mer än det.”
Rektor

Utmaningar fanns även i andra grupper av studenter som var i slutet av sina utbildningar och på väg att ta examen. Till exempel kunde det vara problematiskt att genomföra studier och experiment i examensarbeten.

Det uppstod flera utmaningar för utbytesstudenter under denna period. På grund av nedstängningar och andra restriktioner kunde individer inte fullfölja sina studier utomlands, vilket medförde risk för att få sina stipendier indragna.

Under det inledande arbetet med den digitala omställningen uppstod ett flertal rent tekniska utmaningar kring de digitala mötesverktyg som användes inom både undervisning och övrig verksamhet. Leverantörerna var helt enkelt inte beredda på den enorma volymökning i användandet som omställningen medförde. Detta innebar till exempel problem att logga in, brister i ljud- och bildkvalitet samt störningar i interaktiva moment. Leverantörerna adresserade dock snabbt dessa problem och tillsatte resurser för att öka den tekniska kapaciteten.

En annan teknisk utmaning som uppstod var att anställda och studenter hade mycket varierande kvalitet på sina internetuppkopplingar i hemmet. Detta har varit ett bestående problem under hela den tidsperiod som denna undersökning omfattar.

Det fanns stora variationer inom lärosätena i kunskap om och insikt i vad distansundervisning innebär och hur distansundervisning påverkar examinationsformer. Det uppstod många frågor vid alla lärosäten om utmaningar kring genomförande av examination. En central fråga gällde rättssäkerheten kring examination, vilket än idag innebär en utmaning för samtliga intervjuade lärosäten. Utmaningarna omfattar till exempel misstankar om fusk, svårigheter med övervakning och kontroll av att studenterna inte använder otillåtna hjälpmedel. Med de nya examinationsformerna följde även andra utmaningar. Traditionellt är en stor andel av tentamensvakterna personer som har gått i pension. Denna grupp utgjorde dock en riskgrupp under coronapandemin. Dessutom fanns det en osäkerhet om i vilken grad tentamensvakterna behärskade den digitala tekniken.

”En stor irritation hos lärare är att examinatorer får inte längre bestämma hur examinationen genomförs. Det skulle genomföras Zoom-övervakade tentamen. Det framgick aldrig hur det skulle genomföras. Vi såg att andra fick anlita tentavakter, men vi fick anordna det själva med utbildade vakter.” Linjeför

Övergången till distansundervisning innebär även en ekonomisk konsekvens för lärosätena. Hyreskostnader för lokaler som inte kunde utnyttjas löpte på, samtidigt som nya kostnader uppstod i samband med digitaliseringsarbetet.

Utmaningarna med internationella studenter, som förekommit redan i de tidigare faserna, fortsatte och intensifierades. En av de större utmaningarna var Migrationsverkets regler kring omfattning av campusnärvaro under studierna. En annan utmaning avseende internationella studenter var att UHR fick svårt att hantera originaldokument på grund av hemarbete. Därmed uppstod svårigheter att göra bedömningar av utländsk utbildning, vilket resulterade i att en del ansökningar fick pausas eller avskivas. Det fanns även utmaningar gällande den internationella personalgruppen samt forskarstuderande och postdoktorala tjänster primärt avseende visum och resor.

”Det som har varit en utmaning var att få olika lagstiftningar att kommunicera med varandra. Vi hade velat säga att vi går över till digital undervisning mycket tidigare, men då riskera våra utländska studenter att bli utvisade om inte vi kan påvisa att det finns något utrymme för dem på campus.”
Lärosätesledning

”Regler och lagar ställer till trassel. De är inte tänkta för dagens undervisningssituation med mycket undervisning på distans och med digitala hjälpmedel. De är inte heller anpassade för universitet med stark internationalisering. Exempelvis är villkoren för visum och förlängning av visum främst anpassad för undervisning helt på campus och inte för blandformen mellan utbildning på distans och på campus som är så vanligt nu under pandemin och sannolikt kommer att bli allt vanligare även efter pandemin.”
Lärosätesledning

Den internationella verksamheten fick också utmaningar i samband med genomförande av överenskomna aktiviteter såsom experiment i samband med internationella projekt, inplanerade event eller sammankomster och utbyte av personal och studenter.

Under denna fas uppstod även utmaningar för forskningsverksamheten, i synnerhet för forskarstuderande. Rekommendationer om hemarbete omöjliggjorde genomförandet av viss experimentell forskning och insamling av empiri från olika delar av samhället, både nationellt och internationellt. Inom forskningsverksamheten blev man även tvungen att skjuta upp en stor andel

av planerade forskningsseminarier, konferenser och utbyten av personal. Många forskningsprojekt är även av samverkanskaraktär, där de omfattande permitteringarna i flera sektorer under denna fas försvårade fortsatta samarbeten. Enligt Vetenskapsrådet (VR) påverkades framför allt forskningsprojekt som omfattade samarbeten med utvecklingsländer, individer som genomförde postdoktorala studier (eftersom de ofta omfattar internationella samarbeten), samt forskningsprojekt som hade finansierats med nätverksbidrag (eftersom dessa omfattade internationella utbyten genom till exempel konferenser). I en av intervjuerna uttrycktes en oro för att kvinnors forskning har blivit mer lidande, då förändringar i skol- och omsorgsverksamheter och krav på isolering vid även milda sjukdomssymptom upplevdes resultera i fler dagar av vård av barn för kvinnor än för män.

Oro bland personalen var en utmaning för chefer och ledning. Delar av personalen var inte oroliga alls, medan andra var mycket oroliga för smittspridningen och de hälsorisker detta kunde medföra. Olikheter i personalens känslomässiga reaktioner på pandemin gjorde det svårt för linjechefer att planera för vilka personalkategorier som behövde arbeta hemifrån respektive vara på plats. Det uppstod även friktion i dialogen mellan olika nivåer inom verksamheterna; chefer emellan, mellan chefer och personal, samt mellan personal och studenter. Denna friktion gällde bland annat varför vissa beslut hade fattats och varför viss personal behövde finnas på plats och annan inte.

Förutom själva omställningen till distansundervisning innebar utökningen av antalet utbildningsplatser för sommarkurser och behörighetsgivande basår en ytterligare belastning för den undervisande personalen. Detta medförde bland annat att undervisning fick prioriteras före forskningsverksamhet för vissa personalgrupper.

”Uppdraget från regeringen, att utbilda fler studenter, har gjort att vissa har fått skjuta på sin forskning och gått in i undervisning istället.” Linjechef

Med tiden innebar omställningen till digital undervisning en hög arbetsbelastning för den undervisande personalen. Därtill upplevde både personal och studenter en ökad grad av social isolering, samt ergonomiska utmaningar med arbete i hemmamiljö. En annan personalrelaterad fråga som uppstod var hur nyanställd personal på ett bra sätt kunde introduceras i verksamheten.

Denna fas innebar nya utmaningar i kommunikationsarbetet. En stor fråga var till exempel tolkning av hur beslut, restriktioner och rekommendationer från myndigheter och regering skulle översättas till lärosätenas kontext. Det handlade till exempel om frågor gällande personal och i vilken grad de skulle vara på arbetsplatsen.

”Man behöver hela tiden hänga upp det på att vi är en myndighet. Ett universitet består av studenter och medarbetare och man behöver lämna sina åsikter hemma. Vi har varit noga med det från början. Vi går bara på rekommendationer från Fohm osv.” Lärosätesledning

Ibland kunde det uppstå konflikt mellan lärosätenas beslut och regelverk jämfört med det personalen kunde ta del av och tolka från till exempel presskonferenser.

”Det finns många motstridiga direktiv. Det finns rektorsbeslut, sen finns det förtydligande som ofta motsäger rektorsdirektiv, det finns mycket folk med många åsikter om olika saker. Man får själv välja vad man vill följa. Om folk får välja att följa Anders Tegnell eller rektorn, så kommer man att välja Anders Tegnell.” Linjechef

Den stora osäkerheten kring pandemins utveckling skapade stora utmaningar på flera nivåer inom lärosätena inför planeringen av höstterminen 2020. Planeringen var tvungen att ske utifrån flera tänkbara scenarios, från helt campusförlagd till helt distansbaserad undervisning, och med varianter däremellan. Detta medförde merarbete för de funktioner som hade ansvar för att planera undervisningens genomförande.

”Personalen vill ha klara direktiv. Men det går inte att se framåt i tiden och veta vad som händer. Det var svårt att å ena sidan ha alla dörrar öppna, å andra sidan kunna veta vilka riktlinjer man ska ha till hösten.” Rektor

7.3 Vidtagna åtgärder

Under denna fas fattade Centrala studiestödsnämnden (CSN) tillsammans med regeringen ett antal beslut som gjorde det lättare för studenter att fortsätta med sina utbildningar och behålla sina studiemedel. Den 7 april 2020 slopades kravet på läkarintyg till CSN för vård av barn och den 13 april 2020 togs fribeloppet bort för inkomster under tiden som man får studiemedel. Den 25 april 2020 blev det tillåtet att behålla sina studiemedel även om lärosäten stängde.

Åtgärder för att ställa om till distansundervisning varierade i intensitet och omfattning beroende på lärosätenas tidigare erfarenheter och kan beskrivas med följande exempel:

1. De lärosäten som saknade infrastruktur och kompetens kring distansundervisning, behövde aktivera en digital lärplattform och utbilda personalen i att använda digitala verktyg i undervisningen.
2. De lärosäten som redan hade digital infrastruktur och kompetens på plats, kunde ställa om och börja arbeta med distansundervisning med tillhörande stödsystem mycket snabbt.

Generellt gjordes omfattande insatser vid lärosätena för att underlätta implementeringen av digitala verktyg i verksamheten. Lärosätena inrättade eller förstärkte grupperingar som kunde ge stöd för övergången till distansundervisning, både avseende infrastruktur och pedagogik. Detta arbete inkluderade även pedagogiskt stöd till lärare kring hur de kunde utnyttja digitala verktyg i undervisningen, till exempel hur man spelar in filmer eller leder digitala diskussioner. Insatserna innefattade även digitala forum för erfarenhetsutbyte i form av lunchseminarier, drop-in tider och olika typer av mötesplatser.

Några lärosäten löste utmaningarna med VFU genom att skjuta fram det, medan andra skapade lösningar för att fortsätta med ordinarie VFU-verksamhet i så stor utsträckning som möjligt. För att möjliggöra examination för studenter i slutet av sin utbildning fick vissa lärosäten hjälp av olika samhällsaktörer.

Det skapades även lösningar för laborativa moment i vissa utbildningar för att säkerställa att kursernas lärandemål kunde uppfyllas.

”Vi skapade en lösning där studenter kunde komma in och göra sin laboration när de ville, det var öppet dygnet runt 7 dagar i veckan. Då kunde vi hjälpa studenter att undvika rusningstrafik och minska antalet studenter i lokalerna under samma tider.” Linjechef

Den 16 mars meddelade UKÄ att eventuella förändringar av kursplaner fick göras i efterhand, vilket tillät lärosätena att göra avsteg från de ursprungliga kursplanerna. Detta underlättade för lärosätenas möjligheter att lösa en del av de uppkomna utmaningarna, framför allt gällande examination och praktiska moment i undervisningen.

För att möjliggöra examination under rådande omständigheter gjordes omfattande insatser för att utveckla alternativa examinationsformer. Lärosätena erbjöd sin personal hjälp med detta utvecklingsarbete som en del av stödverksamheten för omställning till distansundervisning. Den överlag mest tillämpade examinationsformen i denna fas var Zoom-övervakad tentamen. Det gjordes insatser för att rekrytera och utbilda tentamensvakter för genomförandet av Zoom-övervakade tentamina.

Under denna fas utvecklades nya former för genomförande av disputationer. Dessa fick nu genomföras digitalt för såväl de involverade i själva disputationen som för åhörare.

Det pågick kontinuerliga diskussioner med Migrationsverket för att hantera situationen för de internationella studenterna. En lösning som tillämpades var att öppna upp vissa lokaler på campus så att de internationella studenterna kunde studera där även om själva utbildningen bedrevs på distans. Genom att öppna ett fåtal utvalda lokaler på campus kunde lärosätena även erbjuda möjlighet till stabilt internet och en lugn studiemiljö för de studenter som hade behov av detta.

För att möjliggöra för utbytesstudenter att behålla sina stipendier, förlängde UHR sina kontrakt med lärosätena gällande utbytesprogrammen. Det blev även tillåtet för utbytesstudenterna att viss del av studietiden skedde digitalt.

Som tidigare nämnts har varierande kvalitet i internetuppkopplingar hos personal och studenter i samband med hemarbete varit ett problem genom hela perioden som distansundervisning har förekommit. Några av åtgärderna för att lösa detta problem har varit att personal erbjudits utökad kapacitet för internetuppkoppling via telefon samt att erbjuda personal att arbeta på campus.

Forskningsverksamheten påverkades inte i samma utsträckning som utbildningen. Det var dock inte ovanligt att en del forskningsprojekt tvingades att pausa sitt arbete. Detta gällde framförallt forskningsprojekt som omfattade någon form av samarbete med utvecklingsländer. I vissa fall ändrades även forskningsprojektens frågeställningar för att möjliggöra, främst för forskarstudierande, att forskningsprojekt genomfördes på utsatt tid. Vetenskapsrådet (VR) genomförde ett antal åtgärder för att underlätta för forskare. Den 13 mars 2020 meddelade VR att de kunde förlänga dispositionstiden för forskningsprojekt som riskerade att fördröjas på grund av pandemin. Forskning om det nya coronaviruset stöttades med ytterligare 100 miljoner kronor och forskare som redan hade fått medel beviljade tilläts ställa om sin forskning till coronarelaterade projekt.

”Det är många som har fått skjuta forskningsprojekt på framtiden. Dels för att tiden inte fanns i och med omställning till digitala format i undervisningen och sedan att man inte kunde genomföra det pga att lärosätet stängdes under en period. De externa finansierarna har varit mycket tillmötesgående med dispositionstider.” Lärosätesledning

Lärosätena genomförde flera olika åtgärder för att hantera de uppkomna arbetsmiljöfrågorna. För att förbättra den fysiska arbetsmiljön i hemmet, erbjöds personalen att ta hem datorskärmar och kontorstolar från arbetsplatsen. Det gjordes även insatser för att öka kunskapen om arbetsmiljö och ergonomi, samt hur denna kunskap kunde tillämpas i hemmiljö. När det gäller arbetsmiljöfrågor av social och organisatorisk karaktär genomfördes insatser för att stimulera den sociala dimensionen av personalens arbetsmiljö. Till exempel uppmanades chefer att ordna digitala fikastunder eller öppna drop-in tider där medarbetarna fick möjlighet till social samvaro. Lärosätena samarbetade även med studentkårerna kring åtgärder för att motverka studenters sociala isolering.

För att möjliggöra tydligare kommunikation till verksamheten, utgjorde formuleringar av beslut en viktig del i lärosätens kommunikationsarbete. Olika typer av vägledningar utvecklades för att tydliggöra hur besluten praktiskt skulle tillämpas och hur distansundervisningen kunde utformas. Informationen på webbplatserna utvecklades, förtydligades och fick ny struktur. Det gjordes även ett omfattande arbete med att sammanställa svar på de vanligaste frågorna, FAQ, för att underlätta spridning av enhetlig information till verksamheten. På lärosätens ledningsnivå gjordes även specifika kommunikationsinsatser, såsom stormöten via Zoom, inspelade videos och utökade blogginlägg.

Ett omfattande arbete skedde för att planera höstterminen 2020 utifrån olika scenarios med beredskap för förändringar.

7.4 Övriga perspektiv

I inledningen av krisfasen, då det rådde stor brist på bland annat skyddsutrustning inom sjukvård och äldreomsorg, engagerade sig såväl personal som studenter i att bidra till att lösa denna brist på material, handsprit och utrustning. Det fanns ett stort engagemang från både personal och studenter att bidra till sjukvård och äldreomsorg.

Ett av lärosätena utvecklade en utbildning för omställning av drabbad personal i utsatta branscher att på kort tid utbilda sig och möta den stora resursbristen inom vård- och omsorg.

Under denna fas utvecklades en stor mängd kreativa lösningar och metoder vad gäller teoretiska och praktiska moment i undervisningen. I intervjuerna framkom att många av de undervisningslösningar som genomfördes fungerade väldigt bra. Vissa av de nya undervisningsmetoder som utvecklades kan komma att användas även efter att coronapandemin är över.

”Hur ska vi kunna erbjuda labbar för 300 studenter på ett coronasäkert sätt? Lärare har varit innovativa och kom fram till riktigt bra exempel som kunde delas med hela lärosätet”. Linjefchef

Som tidigare har redovisats har många frågor kring examination varit utmanande för både undervisande personal och studenter. Detta har särskilt gällt de Zoom-övervakade examinationerna. Utmaningarna har bland annat bestått i bristande kvalitet i tekniken, olika förutsättningar i studenternas hemmiljö och svårighet att säkerställa att otillåtna hjälpmedel inte användes. Dessutom fanns det utmaningar att säkerställa att tillräckligt många tentamensvakter kunde rekryteras. Det resulterade i att lärarna i flera fall själva fick övervaka tentamina via Zoom. Lärosätena har noterat ett ökat antal disciplinären under denna period, vilket kan vara ett tecken på att genomförandet av examinationerna inte fungerade på tillfredsställande sätt.

Det var under denna fas en stor tidspress för att utveckla undervisningsformer och examination. Det fanns en hög acceptans i studentgruppen kring en hög grad av experimentande av utbildningens utformning. Vid slutet av perioden uppstod dock diskussioner bland såväl studenter som lärare gällande vilka konsekvenser en så snabb utveckling kunde ha på utbildningens kvalitet.

Trots det omfattande arbetet med stödinsatser för omställningen finns det vittnesmål om att dessa kunde ha begränsad räckvidd inom lärarkåren. Detta kunde bero på att man helt enkelt inte nådde ut med information om att stödet fanns eller att lärarna inte hade tid att delta på denna typ av aktiviteter.

”Vi fick inget stöd från det gemensamma stödet som arbetade centralt, de var långt ifrån verksamheten som vi bedriver. Man kunde maila dem och då fick man en länk till en video som inte hjälpte oss.”
Linjechef

8. Fas 4: Efterverkningar

8.1 Anledning till åtgärd

I nästföljande fas, som varade ungefär från juni till början på december 2020, började delar av samhället att öppna i samband med att smittspridningen minskade. Regeringen beslutade att ta bort rekommendationen om distansundervisning för universitet och högskolor. Därmed inledde lärosätena arbetet med att återgå till att ha delar av undervisningen campusförlagd, vilket skedde i olika omfattning beroende på lärosäte, utbildning och kurs. Detta medförde att lärosätena under hösten, till skillnad från våren, var tvungna att förhålla sig till beslut, restriktioner och rekommendationer avseende hur många personer som får samlas samtidigt i lokalerna. En annan lokalrelaterad fråga var den diskussion som pågick om och hur högskoleprovet skulle genomföras under hösten. Regeringen beslutade att högskoleprovet skulle genomföras under hösten 2020, trots UHR:s avrådan från detta.

Under denna fas började hanteringen av pandemirelaterade frågor i allt större omfattning bli en del av den ordinarie verksamheten och samordning kring dessa frågor blev en del av ordinarie processer.

8.2 Primära frågor och utmaningar

Det ökade antalet platser på sommarkurserna innebar utmaningar med genomförandet eftersom dessa till största del skulle planeras och ges av en lärarkår som behövde återhämtning efter den stora omställning som skett under vårterminen.

Planeringen av mottagning av nya studenter till höstterminen påbörjades redan under föregående fas och intensifierades under sommaren. Det fanns en oro kring hur mottagningarna kunde genomföras på ett smittsäkert sätt.

I denna fas blev planering och genomförande av utbildning utmanande. Behovet av att smittsäkra tillgången till lokaler och att säkerställa hänsyn till antalet personer som tilläts vistas samtidigt i dessa, medförde merarbete och stor komplexitet i schemalaggningsarbetet. På vissa lärosäten blev planeringen av lokaler en ännu större utmaning, eftersom det behövde ske parallellt med planeringen av högskoleprovets genomförande. De nya restriktionerna innebar även att det fanns behov av betydligt fler lokaler än vanligt, vilket i sin tur ökade behovet av antalet individer som kunde övervaka examinationer och som inte samtidigt ingick i någon riskgrupp.

Rekrytering av tentamensvakter blev framförallt en viktig fråga att hantera i de fall salstentamina var aktuella. Dessutom pågick en diskussion mellan studentgrupper och lärosäten kring lämpligheten av återinförandet av salstentamina. Frågor om examinationsformer och rättssäker examination i distansundervisningen var under denna fas fortfarande en utmaning.

Det rådde även osäkerhet kring hur studenter skulle agera vid öppning av campus/lokaler. Man beförde att fler studenter skulle komma tillbaka till campus än de som omfattades av campusförlagda undervisningsmoment, då samvaro på campus är en social aktivitet studenterna värdesätter. Det var dock svårt att bedöma i vilken omfattning detta skulle ske.

En bit in på höstterminen uppstod återigen friktion i dialogen mellan olika delar av verksamheterna. Meningskiljaktigheter uppstod till exempel mellan olika nivåer inom personal, samt mellan personal och studenter. Frågorna kunde handla om personal och studenter som var oroliga för att återgå till campusförlagd verksamhet, samtidigt som det fanns grupper som ansåg att besluten om anpassningar till pandemin var alltför strikta. Motsättningarna kunde i vissa fall bli så känsloladdade att det ledde till direkta konflikter.

”Det har genomgående varit svårt att få gehör från studenterna att respektera regler. När det blev mer undervisning på distans under hösten, ledde det till rena konflikter med vissa studentgrupper som lade ut elaka kommentarer om lärare i sociala medier, riktigt aggressivt. De hade ingen förståelse för att dessa åtgärder behövde följas. Studentgrupper har bestått av individer som har varit både ifrågasättande av restriktioner och att vi har tillåtit viss undervisning på campus. Det har funnits ett stort antal studenter som haft motsatt position – alltså att de krävt mer nedstängning och inte velat delta i (det fåtal) campusaktiviteter (t.ex. salstentamen)”. Linjefchef

Prioritering av hantering av de pandemirelaterade frågorna innebar att vissa lärosäten fick pausa eller minska intensiteten i annan verksamhetsutveckling.

8.3 Vidtagna åtgärder

Under framförallt sommaren genomförde lärosätena olika typer av enkätstudier. Dessa enkäter omfattade personal och studenter och syftade till att skapa en bättre uppfattning om vilka konsekvenser som vårterminens omställning och åtgärder hade inneburit. Flera lärosäten började även planera för att under 2021 genomföra olika typer av mer omfattande uppföljningsstudier avseende konsekvenserna av pandemin på såväl kort som lång sikt. Ett lärosäte genomförde en omfattande uppföljning redan under höstterminen 2020.

Frågor och samordning rörande pandemin började under denna fas att i allt större omfattning bli en del av ordinarie processer i verksamheten. I detta låg även prioritering kring fördelning av resurser mellan hantering av pandemirelaterade frågor respektive andra angelägna områden för verksamhetsutveckling.

Under denna period gjordes ett omfattande arbete med att smittsäkra lokaler. Detta innebar till exempel att handsprit tillgängliggjordes i campusmiljöerna, avståndsmarkeringar installerades, regelskyltar sattes upp och omfattande avspärrningar av sittplatser genomfördes. Det togs även fram nya maxtak på antal personer som fick vistas i lokaler, vilket påverkade schemaläggning av tillgängliga lokaler och därmed planeringen av undervisningen.

Principer och beslut angående vilka lokaler som skulle vara öppna respektive stängda togs fram. Det varierade dock både mellan och inom lärosätena vilka principer som gällde.

Lärosätena arbetade aktivt tillsammans med studentkårerna för att smittsäkra mottagandet av nybörjare i högre utbildning. En del lärosäten valde att genomföra detta helt digitalt, medan andra utvecklade hybridlösningar som kombinerade fysiska och digitala aktiviteter.

Flera lärosäten återgick i olika grad till salstentamina. Beslut om detta fattades från fall till fall utifrån givna beslutsprocesser. Lärosätena började arbeta i än högre grad med alternativa examinationsformer, såväl campusförlagda som digitala.

Lärosätena tog fram prioriteringar för vilka studentgrupper som skulle erbjudas campusförlagd utbildning. Generellt prioriterades nybörjare på grund- och masternivå, studenter nära examen och internationella studenter.

Det tekniska stödet för digitala arbetsformer fortsatte under denna period. Det genomfördes stödinsatser för undervisande personal, såsom workshops, lunchseminarier, drop-in tider för frågor och filmer med inspiration och praktiska exempel. Vidare utvecklades tekniska lösningar för att bedriva hybrida varianter av möten och undervisning.

Lärosätena arbetade samtidigt med att ta fram olika anpassningar för att möjliggöra genomförandet av högskoleprovet. För att tillgodose det ökade behovet av lokaler, behövde vissa lärosäten hyra andra lokaler där högskoleprovet kunde genomföras. Lärosätena säkerställde även tillgång till vakter. För att minska på lärosätenas arbetsbörda under pandemin fick UHR större ansvar för genomförandet av högskoleprovet som skulle ske den 25 oktober 2020. Lärosätenas uppgift blev då istället att bistå UHR med hjälp.

”Det var en stor utmaning att få fram lokaler till högskoleprovet. Vi löste problemet genom goda personliga kontakter på kommun- och regionnivån. Ännu större utmaning var kring vakter till högskoleprovet eftersom det i vanliga fall är en äldre grupp som vaktar. Vi fick hantera det internt.”
Rektor

Inför höstterminen meddelade CSN att deras tidigare beslut kring läkarintyg och inkomstgränser förlängdes året ut.

VR genomförde även under denna fas ett antal åtgärder för att underlätta för forskare. Coronapandemin hade försvårat genomförandet av vissa kliniska forskningsprojekt. Därför meddelade VR den 4 november 2020 att regionerna kunde använda 2020 års medel även under 2021. Vidare beslutade VR om att flytta fram kvalitetsutvärderingen av kliniska forskningsprojekt som finansierats med så kallade ALF-medel. För att stötta klinisk forskning om covid-19 beslutades även om att fördela 8 miljoner kronor extra till sådana forskningsprojekt.

Framtida planering var ett område med växande fokus under höstterminen. Dels genomfördes förberedelser för en eventuell återgång till digital undervisning och dels fördes diskussioner om hur lärosätet på andra sätt kunde förbereda sig om en ny liknande kris skulle inträffa. Under höstterminen påbörjades planering av undervisningen för vårterminen 2021. På grund av osäkerheten i situationen och möjliga framtida restriktioner förberedde flera av lärosätena för olika tänkbara scenarios.

8.4 Övriga perspektiv

Trots att smittskyddsåtgärder genomfördes, inklusive att instruktioner togs fram för hur respektive lokal skulle användas, var det inte ovanligt att studenterna själva möblerade om i undervisningslokalerna. Detta medförde merarbete för lärare och andra personalgrupper genom att de fick ägna tid åt att tillrättvisa studenter och återställa lokalerna.

Det uppstod frustration och oro hos vissa studenter som ansåg att undervisning och examination inte borde förläggas på campus. Samtidigt uppstod frustration hos andra studenter över att fortsatt vara hänvisade till distansundervisning.

Frågor rörande kvalitet i utbildning blev alltmer framträdande i de krav som lyftes av studenter. Den tidigare stora acceptansen för experimenterande försvagades och studenterna ville säkerställa att kvalitet skulle vara i fokus.

9. Fas 3.2: Akut krisfas 2

9.1 Anledning till åtgärd

I oktober 2020 ökade återigen smittspridningen i samhället, vilket ledde till nya regionala och nationella restriktioner och rekommendationer. Den 13 oktober beslutade Folkhälsomyndigheten om allmänna råd som ska kunna gälla under en begränsad tid inom ett geografiskt avgränsat område. Detta innebar att Fohm öppnade upp för möjligheten att införa lokala allmänna råd, vilka kunde vara striktare än de nationella allmänna råden. Detta resulterade i att regioner tog fram lokala beslut, råd och restriktioner. De lokala allmänna råden kunde till exempel omfatta råd om att undvika resor med lokaltrafik, om att avstå från att besöka restauranger eller om att avstå från att besöka personer i riskgrupper. Syftet med de lokala allmänna råden var att bättre kunna hantera lokala utbrott av covid-19. Det resulterade i att lärosätena hade olika råd att förhålla sig till beroende på deras geografiska placering i landet. I slutet av perioden, den 20 november 2020, fattade regeringen beslut om förbud om allmänna sammankomster med fler än åtta deltagare.

Sammantaget innebar dessa beslut en ny krissituation för lärosätena, även om den var mildare då lärosätena stod bättre rustade för att hantera den jämfört med under våren. Därför återges perioden som inträffade ungefär från mitten av oktober till december 2020 som den andra akuta krisfasen för lärosätena i coronapandemins utveckling. Denna nya krissituation pågick samtidigt som lärosätena fortsatte sitt arbete med samordning kring de coronarelaterade frågor som uppstått tidigare under pandemin.

”Det pratades om andra vägen, men man hade hopp om att skulle gå åt rätt håll. Sen blev det återigen, egentligen samma upplevelse – från den ena dagen till den andra förändrades allt. Vi var dock mer förberedda denna gång.” Rektor

9.2 Primära frågor och utmaningar

De lokala allmänna råden gav upphov till att det uppstod skillnader mellan lärosätena, och inom lärosäten som har campus på flera orter, avseende vilka typer av utmaningar som var viktiga att bemöta. Samtidigt som det fanns ett behov av att förhålla sig till lokala restriktioner, så fanns det en ambition om att fatta beslut som kunde tillämpas enhetligt över hela lärosätet. Dessa skillnader medförde utmaningar gällande samordning.

För en del lärosäten, med verksamhet i områden där lokala allmänna råd hade implementerats, var utmaningen att förena omväxlande campusförlagd och digital undervisning med nya skärpta riktlinjer för hemarbete och resor med lokaltrafik.

Arbetsmiljömässigt var personalens växande trötthet en utmaning under denna fas. Pandemin hade inneburit en hög arbetsbelastning och stora påfrestningar för undervisande personal. De utökade sommarkurserna och förberedelserna inför höstens coronaanpassade utbildningsupplägg erbjöd inte heller återhämtning under sommaren i någon större omfattning. Lärare och studenter upplevde även den fortsatta sociala isoleringen som påfrestande. En viss andel av personalen och studenter upplevde även utmaningar med arbete i hemmamiljö, till exempel när arbete och privatliv långvarigt behövde samsas om samma utrymme. Sammantaget medförde den växande tröttheten att motivationen inte var lika stor till anpassning till en ökad andel distansundervisning och striktare restriktioner jämfört med hur den hade varit i den tidigare akutkrisfasen.

”Utmaningen med digitaliseringen har varit att det krävdes jättemycket jobb från lärare, många som jobbade stenhårt, och det gick ju bra första gången. Utmaningen är att hålla i och kvalitetsutveckla. Vi

hade fördel att alla var förstående i början. När man förstod att detta skulle hålla i sig ser man tydligare de brister som finns." Linjeför

Inom forskningsverksamheten uppstod det oro för hur olikheter i forskares förhållningssätt till råd och rekommendationer skulle påverka konkurrensen i kommande forskningsanslagsansökningar.

"Coronapandemin har för många forskare medfört begränsade möjligheter att bedriva forskning och därmed har färre forskningsresultat producerats. Riktlinjer som utgått från lärosätena om att endast "nödvändig verksamhet" får fortgå har tolkats olika. Vissa forskare har följt riktlinjerna bokstavstroget medan andra inte gjort några större inskränkningar i sin verksamhet. De senare, som producerat resultat som vanligt, kommer därmed vid t ex anslagsansökningar att befinna sig i en konkurrenssituation som är mer fördelaktig än ett normalår eftersom den omgivande konkurrensen minskat. Trots att forskningspropositionen utlovar mer medel att fördelas vid ansökningar kommer dessa därför inte i första hand att hjälpa de forskare som drabbats av pandemins effekter." Linjeför

I den senare delen av denna period uppstod utmaningar med att tillämpa den nya begränsningen till åtta personer i sammankomster, för de lärosäten som beslutade att införa detta som norm. Det innebar anpassningar av lokaler, schemaläggning och kursupplägg. Framförallt påverkades utbildningar med praktiska utbildningsmoment, såsom konstnärliga utbildningar.

De flesta lärosätena hade beslutat att 8-personersnormen inte skulle gälla för undervisningen, då förordningen om allmänna sammankomster och offentliga tillställningar inte gäller för lärosätenas verksamhet. Taket på 50 personer tillämpades dock fortsatt i de flesta fall.

"Vi är en högskoleverksamhet som inte definieras som en allmän sammankomst. Vissa moment har krävt att man behöver vara fler personer på plats än de allmänna riktlinjerna för allmänna sammankomster för att säkra kvalitet och rättssäkerhet. Regeringens och myndigheternas riktlinjer har dock fungerat som normerande i andra sammanhang såsom vid möten, praktiska moment, grupparbeten etc." Rektor

9.3 Vidtagna åtgärder

Ledningsgrupperingar hade täta möten för att så långt som möjligt säkerställa likartade principer och åtgärder.

"Varje gång vi skulle dra ner på frekvensen på mötena, då har det smällt till med någonting"
Lärosätetsledning

Lärosätena arbetade med planering av lokalanvändning utifrån restriktioner gällande hur många personer som fick befinna sig i lokalerna. Utmaningarna kring praktiska utbildningsmoment åtgärdades med olika kreativa lösningar. På en del konstnärliga utbildningar, där fysisk närvaro i många fall är en förutsättning, delades studenterna upp i mindre undervisningsgrupper som sedan fick tillgång till lokaler och handledning enligt ett roteringschema. Detta arbetsätt kombinerades sedan med digital undervisning och inspelning av utförda studentarbeten. I planeringen av undervisningen och lokalerna ingick även att ta hänsyn till resor till och från lärosätet för att möjliggöra för personal och studenter att undvika rusningstrafik och trängsel. Detta innebar intensiva dialoger mellan kursansvariga lärare och schemaläggare.

De tidigare beskrivna stödstrukturerna för att bedriva distansundervisning förstärktes. Många lärosäten arbetade också med att uppgradera teknik i lokalerna för att skapa bättre förutsättningar för hybridmöten och möjligheter att genomföra hybridundervisning. Ett annat område som kan nämnas är att stödfunktioner från personalavdelningar förstärktes för att stödja cheferna i deras arbete med att leda på distans, ett arbete som bland annat omfattade utveckling av vägledningar

kring ledarskap på distans. Flera chefer arbetade även aktivt med att stödja lärarna med att återigen anpassa sig till en ökad andel distansundervisning. Som en del i arbetet att värna personalens välmående, utökade flera lärosäten möjligheterna för social samvaro i digitala forum.

”Det är en utmaning att leda på distans, att säkerställa att medarbetare har en god arbetsmiljö, att de mår bra, att de har förutsättningar att genomföra sitt arbete på ett bra sätt. Det är krävande att vara chef på distans. HR har skickat ut stödmaterial till cheferna med råd och tips”. Linjechef

9.4 Övriga perspektiv

Arbetsmiljöfrågorna blev med tiden en allt större utmaning att hantera. Det finns flera exempel på att personal blev sjukskriven när det återigen blev en krisfas med tillhörande krishantering.

Rutiner för att hantera ett nytt krisförlopp fanns i högre utsträckning på plats under hösten jämfört med våren.

10. Lärdomar inför framtiden

I samband med intervjuerna fick deltagarna möjlighet att reflektera kring lärdomar inför framtiden. Deltagarna reflekterade över såväl behovet av att utveckla lärosätenas krisberedskap som vilka åtgärder som upplevdes fungerade bra respektive mindre bra. Nedan följer en sammanställning av deras reflektioner inför framtiden.

10.1 Krisberedskap

Reflektioner kring krisberedskap som har framkommit i intervjuerna har delats in i två områden:

- 1) Kris- och beredskapsplaner samt krishantering
- 2) Förebyggande arbete och åtgärder

Det största området som har adresserats i intervjuerna är reflektioner och förslag på åtgärder kring kris- och beredskapsplaner samt krishantering. Detta gäller såväl framtagande och utformning av kris- och beredskapsplaner som att öka kunskap och medvetenhet om dessa samt genomföra olika typer av övningar där sådana ska aktiveras.

Lärdomar om krisplan- och krishantering

Ett antal reflektioner som har framkommit i intervjuerna är gemensamma medan några reflektioner är specifika för ett eller ett antal lärosäten.

De främsta gemensamma lärdomarna inom krishantering är att det finns ett behov av att arbeta mer aktivt med ett antal olika scenarios och ett behov av att se över kris- och beredskapsplaner.

Det finns en viss skillnad på reflektioner från personer på lärosätesledningsnivå jämfört med utbildningsorganisationen och linjechefer. Lärosätesledningarna lyfter till exempel i större grad vikten av dialog och samordning på nationell nivå, mer strukturella och organisatoriska frågor samt vikten av kommunikationsarbetet i stort. Personer i utbildningsorganisationen och linjechefer lyfter frågor kring till exempel krisorganisationens betydelse, mer konkreta kommunikationsfrågor, behovet av att ta fram processbeskrivningar (såsom riktlinjer, checklistor och rutiner) för hur verksamheten ska bedrivas i kris samt vikten av stödinsatser till utbildningsorganisationen.

Fördjupad beskrivning av reflektioner från personer i lärosätenas ledning

Personer i lärosätesledningarna beskrev att en central lärdom från krishanteringens är att det finns behov av att bredda vilka scenarios man ska ta höjd för vid utveckling av kris- och beredskapsplaner. I intervjuerna framkom även reflektioner om kommunikationsarbetets stora betydelse i kriser och att det finns behov av att bygga beredskap för ökad samordning av kommunikation i kris samt etablera kanaler för att nå ut brett med kort varsel till i synnerhet studenter. En annan aspekt som har framförts är behovet av att det vid kris ska finnas processer som snabbt kan fånga konsekvenser för arbets- och studiesituationer hos personal och studenter.

”En viktig lärdom är: hur kickar en igång hela organisationen i kris? Det handlar om att hela organisationen måste acceptera att vi har en kris och att man har en roll i den, så fort som möjligt. Det har tagit alldeles för lång tid och för mycket kraft. På individuell nivå, chefen måste förstå de roller man har i kris. Alla måste föregå med gott exempel”. Lärosätesledning

”Kontinuitetsplaner har varit ett bra verktyg, vi kan komma att fortsätta med planering och prioritering i verksamheten. Vi måste se över hela krisledningsorganisationen, den är riggad för kortvariga kriser, inte sådana här långvariga kriser av helt annan karaktär. Ska alla uppfinna hjulet var för sig? Eller kan man jobba med det övergripande, till exempel via SUHF, för att ta fram rekommendationer inom vissa områden? Eller kanske informellt diskutera det med andra lärosäten och myndigheter för att lära av varandra?” Rektor

Flera personer på lärosätesledningsnivå har framfört att det behövs en diskussion kring vilka funktioner och kompetenser som bör ingå i en krisorganisation. Det har också identifierats ett behov av att i ökad omfattning träna på olika krisscenarios. Ett förslag som nämndes kopplat till detta var att Försvarshögskolan skulle kunna vara en resurs för genomförande av sådana övningar.

Lärosätesledningarna har ett flertal reflektioner avseende generella samordningsfrågor, att det vid kris finns behov av ökad samordning inom lärosätena, mellan lärosätena samt mellan lärosäten och regering/departement. Det framkom också att det behövs en stärkt nationell beredskap för framtida kriser.

”Man har på lärosätet varit tvungen att bevaka alla presskonferenser för att veta vilka rekommendationer eller restriktioner som kommer. Andra kanaler behövs, man skulle vilja direkt från departementet ha förvarning om vad som kommer att beslutas samt en tolkning om det gäller lärosäten.” Rektor

Avslutningsvis återger de intervjuade att den genomgångna krisen har skapat förutsättningar för ett stort lärande som bör tas tillvara för att utveckla och uppdatera kris- och beredskapsplaner, kommunikationsplaner samt organisationernas förmåga att hantera kriser.

Fördjupad beskrivning av reflektioner från personer i utbildningsorganisation och linjefchefer

De intervjuade i denna grupp reflekterade till större del kring frågor av praktisk karaktär jämfört med personerna i lärosätenas ledning. Dessa reflektioner handlade om lärdomar för att utveckla krisorganisationens funktionalitet och tillgänglighet. Här pekades även på ett stort behov av att tidigt på ett tydligt sätt få in verksamhetens perspektiv i krisorganisationens arbete.

”Det hade varit bra att ha en krisgrupp som är mer tillgänglig för alla frågor som uppstår. Vi behövde ställa frågor via andra vägar.” Linjefchef

Framtida kris- och beredskapsplaner bör i större omfattning innehålla processbeskrivningar, som omfattar exempelvis riktlinjer, checklistor, och rutiner för hur olika uppgifter ska genomföras i kris.

Ett flertal av de intervjuade lyfte betydelsen av att ta vara på erfarenheterna i samband med pandemin av hur beslut bör formuleras samt i framtiden ha ökad transparens för vilka diskussioner och avväganden som legat bakom beslut. Personer har också framfört att mer långsiktiga beslut i kriser är att föredra för att skapa ökad trygghet i organisationen.

En annan reflektion är att det finns ett behov av att i krislägen snabbt skapa arenor för erfarenhets- och informationsutbyte inom verksamheten samt med andra lärosäten kring praktiska lösningar på identifierade utmaningar.

Avslutningsvis menade personer från utbildningsorganisationen och linjechefer att lärosätena bör bygga bättre beredskap för stödinsatser till utbildningsverksamheten i krisförlopp och att detta bör ingå i framtida kris- och beredskapsplaner.

Lärdomar om förebyggande arbete

De främsta gemensamma lärdomarna är att det finns ett behov av att utveckla den generella omvärldsbevakningen samt stärka det pedagogiska utvecklingsarbetet inom digital undervisning.

Det fanns en viss skillnad på reflektionerna som uttrycktes av personer på lärosätesledningsnivå jämfört med dem i utbildningsorganisation och linjechefer, även kring förebyggande arbete. Individer i lärosätesledningarna betonade att organisationen i grunden bör kunna bli mer flexibel för att kunna möta långdragna krisförlopp, att det finns behov av att höja kompetensen i organisationen kring kriser och omställningar samt förstärkning av det generella omvärldsbevakningsarbetet. Personer i utbildningsorganisation och linjechefer lyfte framför allt behovet av att stärka det pedagogiska utvecklingsarbetet inom den digitala undervisningen.

Fördjupad beskrivning av reflektioner från personer i lärosätenas ledning

Personer från lärosätesledningarna resonerade kring kompetensfrågor och organisationens förmåga att hantera förändringar över tid. Det behövs ett inbyggt flexibelt arbetssätt att ta sig an akuta situationer, se över ledningssystem och hur ansvar, delegationer och uppgifter fördelas. Några nämnde att ett kontinuerligt proaktivt förändringsarbete ökar förmåga att ställa om när behov uppstår. I detta ligger även att bygga förmåga i organisationen att bilda grupperingar för specifika stödinsatser inom verksamheten för behov som uppstår och prioriteras, det tillför en bättre möjlighet att erbjuda stöd även i kris.

”Konsekvenser för vår del har varit att vi har lärt oss att strukturera och jobba med gemensam information. Vi har också samverkat alla beslut med fackliga organisationer”.
Lärosätesledning

För att stärka ett mer flexibelt arbetssätt föreslås också att lärosätena utvecklar teknisk infrastruktur och stöd för hybridmöten och hybridundervisning.

”En lärdom är att det på nationell nivå behövs en framförhållning avseende utvecklingsbehov av digitala redskap.” Lärosätesledning

En annan fråga avseende organisationsutveckling som nämnts är att en större andel av lärarkåren borde ha en mer omfattande portfölj av genomgångna högskolepedagogiska kurser. På så sätt skapas bättre beredskap i lärarkåren vid förändringar och kriser. Höjd beredskapsförmåga kan även utvecklas genom att säkerställa att det finns infrastruktur och tekniska lösningar för användning i ordinarie verksamhet, eller som finns tillgängligt, som går att ställa om till eller aktivera i kris.

En stabilare kunskap behöver byggas upp för krishantering inom högre utbildning, detta säkerställer att åtgärder i kris i större omfattning kan vila på vetenskaplig grund. Lärosätena behöver arbeta med att höja kompetensnivån kring krishantering i hela organisationen.

Flera av de intervjuade framförde att den generella omvärldsbevakningen bör stärkas för att öka lärosätets förmåga att agera mer proaktivt. Ytterligare ett sätt att bättre fånga signaler är att säkerställa att centrala funktionsadresser för e-post bevakas i högre grad och har snabb hantering för att fånga möjliga hotbilder eller viktig information.

I intervjuerna framkom också vikten av att ha goda relationer med aktörer i omvärlden för att gemensamt skapa lösningar i kris. Under pandemin har detta i synnerhet gällt regioner, kommuner och företag.

Fördjupad beskrivning av reflektioner från personer i utbildningsorganisation och linjechefer

Ett förslag som lyfts fram är att det skulle kunna finnas en permanent samordningsgrupp som håller regelbundna möten. Agendan under normala omständigheter kan vara annan för att sedan ställa om vid kris.

Ett annat återkommande ämne som flera personer reflekterade över är att organisationen bör arbeta än mer aktivt med att skapa samförstånd mellan ledning, linjechefer och organisationen i övrigt kring verksamhetens förutsättningar och hur verksamheten bedrivs. Detta skulle ge förutsättningar för att en fördjupad verksamhetsförståelse skapas hos ledningen som kan leda till större acceptans inom hela verksamheten för olika beslut som fattas av ledningen i en krissituation. Dessutom efterfrågas en högre grad av transparens kring konsekvensanalyser som har genomförts inför de olika beslut som har tagits på lärosätena, som har stor påverkan på verksamheten.

10.2 Reflektioner kring vidtagna åtgärder

De åtgärder som lärosätena har vidtagit för att hantera coronapandemins utmaningar har resulterat i både positiva och negativa konsekvenser för verksamheterna.

En av de mest positiva effekterna blev ökad kunskap om möjligheterna med digitala verktyg, både i undervisningen och andra arbetsrelaterade sammanhang. I intervjuerna framkom att lärosätena förutspår att denna ökade kunskap och erfarenhetsbas kommer att ha en positiv påverkan på den pedagogiska utvecklingen av framtida utbildningsupplägg och undervisningsformer. Som exempel kan nämnas att digitala verktyg kan underlätta för undervisningsstrategier såsom flipped classroom, där studenter går igenom studiematerial på egen hand utanför schemalagd tid och där lärarledd undervisning främst används för diskussioner, reflektioner och problemlösning.

”Vi behöver sätta fart på den pedagogiska utvecklingen. Hur kan de lärdomar vi har fått under pandemin tillvaratas för att utveckla en framtida campusbaserad utbildning? I detta sammanhang kommer olika former av hybridlösningar att bli särskilt intressanta.” Linjechef

I intervjuerna framfördes även att disputationer och forskningsseminarier har fungerat bra att genomföra digitalt samt att detta medför en större tillgänglighet med deltagande från flera länder.

I intervjuerna framkom att lärosätena ser en stor potential med att vidareutveckla digitala möten. Det kan medföra en miljömässig vinst eftersom resandet minskar, de sparar tid och resulterar ofta i effektivare möten. Det framkom även att deltagandet på möten och konferenser ökat, tack vare att tillgängligheten har varit större. Det finns även en potential i hybridlösningar där några mötesdeltagare finns med digitalt.

”Om man ser bortom pandemin, i vilken mån kommer de nya handlingsmönster som etablerats under pandemin att påverka oss långsiktigt? Efterfrågan på enskilda rum kommer sannolikt att öka, inte minska. Det vi kommer att göra är färre långa resor till korta möten och vi behöver vara ostörda för att kunna hålla möten i Zoom-rummet.” Linjeför

Samtidigt uttrycktes ett behov av nationellt stöd i det långsiktiga arbetet med att ställa om till mer distansarbete.

”Om man ska ha en flexiblare arbetsplats i framtiden, behöver vi stöd och draghjälp och bra dialog med Arbetsgivarverket. Det handlar om formella avtal och regler. Likaså att arbeta med digitaliseringen framöver, då behöver vi hjälp nationellt. Att använda sig av alla nya möjligheter som vi har upptäckt.”
Lärosätesledning

Digitala möten har dock en del utmaningar och möjliga negativa effekter. Mötena blir beroende av att de tekniska lösningarna fungerar, det kan upplevas svårare att föra en diskussion och individer har få svårare att komma till tals. Flera av de intervjuade menar att det är svårare att mingla och knyta kontakter vid digitala möten. Denna negativa aspekt har framförallt påverkat olika typer av samverkansprojekt, med såväl aktörer inom offentlig sektor och näringsliv i Sverige som med internationella forskningsgrupper, där den personliga kontakten och tilliten är ofta avgörande för projektens framgång. Detta kan påverka de yngre forskarna och forskarstuderande i högre grad eftersom det kan bli svårare att bygga nationella och internationella nätverk.

Det framkom tydligt i intervjuerna att det framför allt är utbildningsverksamheten som har berörts av åtgärder i samband med pandemin, särskilt omställningen till distansundervisning. Det finns många vittnesmål med olika typer av utmaningar som uppstått i samband med detta. En av de större frågorna är i vilken grad och på vilket sätt det går att bibehålla kvaliteten i utbildningen när undervisningen sker på distans. Det har varit utmanande för lärosätena att integrera digitala undervisningsverktyg i undervisningen och samtidigt leverera utbildning av samma kvalitet som med tidigare undervisningsmetoder, speciellt under så tidspressade förhållanden. För många lärare har detta inneburit att de varit tvungna att samtidigt både lära sig de nya verktygen och utveckla helt nya arbetsformer. Många lärare upplever även att det är svårare att nå fram till samt läsa av studenterna i det digitala forumet; undervisning är en tvåvägskommunikation som fungerar på olika sätt i det fysiska mötet jämfört med det digitala mötet. Studenterna deltar ofta inte lika aktivt i det digitala mötet som i det fysiska, de har även ofta kameran avstängd under undervisningstillfällena och upplevs av lärarna som mindre fokuserade än i det fysiska rummet. Det gör det utmanande att leda diskussioner i digitala forum på ett tillfredställande sätt. Vidare utveckling av de digitala verktygen och framför allt pedagogisk utveckling av distansundervisning kan lösa flera av de utmaningar som anges ovan. Andra utmaningar med distansundervisning är av mer varaktig karaktär: för utbildningar som omfattar praktiska moment (till exempel konstnärliga utbildningar, yrkesutbildningar och utbildningar med laborativa moment) är vissa delar nästintill omöjliga att genomföra digitalt, åtminstone med bibehållen kvalitet.

”Primära utmaningar på utbildningssidan är bibehållen kvalitet i utbildningen, rättssäkerhet i examination och studenternas hälsa.” Linjeför

En återkommande utmaning under hela perioden sedan lärosätena ställde om till distansundervisning är genomförande av examination. Examination är omgärdad av strikta regelverk för att garantera ett rättssäkert utförande. Under coronapandemin har lärosätena funnit sig tvungna att experimentera med och genomföra förändringar i upplägget av examination som under normala förhållanden inte hade varit möjliga att genomföra.

En sådan förändring var när lärosätena genomförde Zoom-övervakade examinationstillfällen som ersättning för traditionell salstentamen. Avsikten var att den digitalt övervakade examinationen i största möjliga utsträckning skulle genomföras på samma sätt som konventionell salstentamen, med tentamensvakter som övervakade studenterna digitalt med webbkamera. Flera utmaningar i detta upplägg har medfört ifrågasättande över rättssäkerheten. Utmaningarna har bland annat bestått i att det är svårt att säkerställa att studenter inte konsulterade ej tillåtna hjälpmedel under examinationen, att studenterna inte på något sätt kunde kommunicera med andra individer och att det material som studenten laddade upp som sina examinationssvar verkligen var producerade av studenten själv och inte av någon annan. I samband med de Zoom-övervakade examinationerna har lärosätena observerat en ökning av antalet disciplinären, vilket kan vara ett resultat av de rättssäkerhetsmässiga utmaningar som digital examination har medfört.

Några av lärosätena arbetade under senare faser i pandemins utveckling med att utveckla andra, alternativa digitala examinationsformer än det format av Zoom-övervakad examination som tillämpades av de flesta lärosätena i början av pandemin.

Ytterligare en utmaning kopplad till examination uppstod i samband med genomförande av salstentamen, särskilt under höstterminen 2020. Bland studenter som antingen själva tillhörde riskgrupp eller som hade anhöriga som tillhörde riskgrupp, fanns det en andel som ansåg att de inte hade möjlighet att genomföra salstentamen på plats på lärosätet.

Vid flertal intervjuer har det framkommit tankar kring andra konsekvenser med digitalisering av utbildningen, bland annat hur studenterna kommer att välja utbildningar i framtiden. På grund av avsaknad av den sociala gemenskapen, har vissa studenter valt att återvända till sina hemkommuner för att studera på distans.

”Pandemin har inte hjälpt till när det gäller breddad rekrytering, det är ett jättestor problem. Vi har inte sett ännu hur många som stannar kvar, än så länge är det inte så illa. Jag är orolig för studenter från studieovana hem eller de med migrationsbakgrund som redan från början inte känner att de tillhör här, det kommer nog inte bli bättre. Studenter behöver landa i studentlivet.” Lärosätetsledning

Den omfattande övergången till distansarbete visade sig innebära påverkan på den psykiska och fysiska arbetsmiljön. De intervjuade återberättade att en ökande andel i både personal- och studentgrupper har upplevt en försämrad psykisk hälsa till följd av den sociala isolering som distansarbete/-studier medfört. Likaså finns uppfattningen att den fysiska arbetsmiljön har försämrats. Många individer har inte en hemmiljö som är anpassad för de arbetsuppgifter som studier eller arbete på lärosätena innebär. Att arbeta flera timmar varje dag med en ergonomiskt otillfredsställande arbetsställning medför stor påfrestning för kroppen. Dessutom kan instabil internetuppkoppling ge upphov till störande moment eller resultera i att arbetet blir svårt/omöjligt att genomföra. En del individer, både lärare och studenter, har även haft det svårare att fokusera på arbete/studier i en hemmiljö, inte bara för att det kan finnas fler distraktioner där utan även på grund av avsaknaden av det sociala utbytet på campus.

En annan arbetsmiljöfråga blev utmaningar som uppstod avseende ledarskap på distans, både när det gäller ledarskap av en personalgrupp och en studentgrupp. Att genomföra möten, leda diskussioner, skapa en social sammanhållning, delge information eller delegera arbetsuppgifter kan inte genomföras på samma sätt digitalt som när man ses på arbetsplatsen. Situationen krävde därför kreativt experimenterande med nya arbetssätt och metoder för att leda grupper, samt en snabb omställning till användning av digitala verktyg. Med dessa erfarenheter av distansarbete uttryckte lärosätena en förhoppning om att framtidens undervisning och arbete kommer att bestå av en

kombination av digitala möten och möten på campus, där fördelarna med båda arbetsformerna kan utnyttjas på ett konstruktivt sätt.

“Det här blev en digital revolution, det var 20 år sedan man gjorde ett sådant språng sist”. Rektor

Avslutande ord

Coronakrisen har inneburit många utmaningar för lärosätena. Somliga av åtgärderna har visat sig medföra mindre önskvärda effekter, medan andra har lett till positiv utveckling av nya undervisnings- och arbetsmetoder som troligtvis kommer att bestå även efter krisen. Sammanfattningsvis kan sägas att krisen har givit lärosätena bättre kunskap om vad som fungerar och vad som inte fungerar, inte minst när det gäller undervisning och arbete på distans. Svårigheterna med distansarbete har även ökat medvetenheten om vikten av sociala interaktioner, både i professionella sammanhang och privat. Hanteringen av de utmaningar som krisen har medfört har inneburit ett storskaligt experimenterande. Lärdomarna från detta ger förutsättningar att utveckla lärosätenas verksamhet genom att behålla arbetsmetoder som visat sig effektiva. Det är därför sannolikt att verksamheten i framtiden, när den kan återgå till ett normalläge, inte kommer att återgå till att bedriva undervisning och andra aktiviteter på samma sätt som före krisen. Distansarbete och distansundervisning kan förväntas utgöra större inslag i lärosätenas verksamheter än före krisen, och dessa kommer sannolikt att samexistera med konventionella arbetssätt i någon form av hybridlösningar.

Referenser

Coombs, T. W. (2007). Crisis management and communications. Gainesville, FL: Institute for Public Relations, University of Florida.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2010). Krishantering för företag. Publikationsnummer: MSB0150 - November 2010

Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314.

Socialstyrelsen. (2001). Riktlinjer – Medicinsk katastrofberedskap.

WHO Pandemic influenza preparedness and response: a WHO guidance document. World Health Organization 2010.