



# Digitalisering på uddannelsesinstitutioner

Sæt det psykiske arbejdsmiljø  
på dagsordenen



Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>	<b>3. Digitalisering og relationer</b> .....	<b>16</b>
<b>Digitalisering og psykisk arbejdsmiljø</b> .....	<b>4</b>	Digitalisering kan styrke videndeling og samarbejde, men også ...	
Digitale forandringer		... svække den uformelle kommunikation	
Gevinster og udfordringer		... "gøre de studerende til data"	
<b>1. Digitalisering og kerneopgave</b> ....	<b>8</b>	... øge afstanden mellem ledelse og medarbejdere	
Digitalisering kan understøtte kerneopgaven, men også ...		... komplicere relationen til nogle forældre	
... udgrænse dele af kerneopgaven			
... blive et formål i sig selv			
<b>2. Digitalisering og faglighed</b> .....	<b>12</b>	<b>4. Implementering af digital teknologi</b> .....	<b>20</b>
Digitalisering kan lette arbejdet og åbne nye muligheder, men også ...		Teknologien kan skuffe brugernes forventninger	
... presse den faglige selvforståelse		Dårlig implementering kan udhule gevinsterne	
... påvirke det individuelle råderum		For højt forandringstempo kan øge belastningen	
... skabe nye pædagogiske problemer		God inddragelse kan øge medarbejdernes motivation	
... kræve nye kompetencer			
		<b>Hovedroller i et digitaliseringsforløb</b> .....	<b>24</b>
		Ledere / Medarbejdere / De tillidsvalgte / De eksisterende samarbejdsfora / Et selvstændigt teknologiforum?	
		<b>Ni principper for god inddragelse</b> .....	<b>26</b>



## Digitalisering i uddannelsessektoren Marts 2019

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration

Stuðiestræde 3, 3. sal  
1455 København K

Styregruppe:  
Akademikerne  
Danmarks Lærerforening  
FOA  
Frie Skolers Lærerforening  
GL  
KL  
Moderniseringsstyrelsen  
Skolelederforeningen  
Uddannelsesforbundet

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund

Faglig konsulent: Søren Skaarup, Rambøll

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Forsidefoto: Helene Bagger / Ritzau Scanpix

ISBN: 978-87-93332-73-7



# Forord

Der er de sidste årtier indført digital teknologi på mange områder og på alle niveauer i den danske uddannelsessektor. Digitale læremidler og digital teknologi i klasseværelset. Læringsplatforme og nye administrative systemer. For ikke at nævne elever/studerende/kursisters egne laptops, tablets og smartphones, der også præger læringsrummet. Der er ingen tvivl om, at digitaliseringen er godt i gang med at forandre hverdagen i uddannelsessektoren – også for ledere og medarbejdere.

Formålet med forandringerne vil ofte være at styrke undervisningens kvalitet, elevernes udbytte og resultater, institutionernes økonomi eller styring og samarbejde i sektoren. Men digitalisering gør også noget ved det psykiske arbejdsmiljø – på fire måder. Dels vil den påvirke **kerneopgaven, fagligheden** og/eller **relationerne** i den daglige opgaveløsning – og derigennem det psykiske arbejdsmiljø. Dels kan selve **implementeringen** af den digitale teknologi have arbejdsmiljømæssige konsekvenser.

Hvis I vil høste digitaliseringens potentielle gevinster, er I derfor også nødt til at forholde jer til og håndtere de udfordringer, der måtte være på disse fire områder.

Denne publikation zoomer ind på digitaliseringens betydning for det psykiske arbejdsmiljø, som både kan være positiv og negativ. Derfor er det vigtigt, at I på den enkelte arbejdsplads tager dialogen om, hvordan I får ny digital teknologi til at spille sammen med et godt arbejdsmiljø. Det fremgår også af arbejdsmiljøloven, at der ved indførelse af ny teknologi skal finde en passende instruktion og oplæring sted.

Publikationen foreslår en række spørgsmål, I kan drøfte, og giver ideer til, hvordan I kan tilrettelægge dialogen på området. Den henvender sig til ledere og tillidsvalgte – og til de fælles samarbejdsorganer eller -relationer: MED-udvalg/SU, AMO, arbejdsmiljøgruppe og trio (det uformelle, lokale samarbejde mellem leder, TR og AMR).

Publikationen bygger på to slags viden. Dels et desk study om sammenhænge mellem digitalisering og arbejdsmiljø i den offentlige sektor.\* Dels fem gruppeinterview med ledere og medarbejderrepræsentanter på forskellige typer af uddannelsesinstitutioner. Det er anonymiserede citater fra disse interview, der gengives undervejs.

Man kan ikke ud fra gennemgang og interview afgøre, om digitalisering som sådan er godt eller dårligt for arbejdsmiljøet i uddannelsessektoren. Men begge dele viser, at digitalisering ofte vil præge det psykiske arbejdsmiljø, og at det derfor er vigtigt at være i en levende og løbende dialog om digitaliseringens muligheder og konsekvenser.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
for Velfærd og Offentlig administration



\* Hele undersøgelsen kan findes på [godtarbejdsmiljo.dk/digi-deskstudy](http://godtarbejdsmiljo.dk/digi-deskstudy)

# Digitalisering og psykisk arbejdsmiljø

## DIGITALE FORANDRINGER

I disse år er digitalisering måske den væsentligste drivkraft i forandringen af arbejdets form og indhold. De digitale teknologiers hurtige udvikling har speedet forandringerne op og gjort fremtidens arbejdsliv og arbejdsmiljø mindre forudsigeligt. Det gælder også inden for undervisning og forskning. Se også *Hovedtyper af digital teknologi i uddannelses-sektoren*.

Den måde, vi udnytter teknologi og data på, sætter gang i en forandringsproces, der kan præge hverdagens arbejde. Vi kan få nye opgaver og miste gamle. Relationer til elever/studerende og kolleger kan ændre sig. Og måske skubber forandringerne til vores faglige selvforståelse – eller til vores syn på kerneopgaven.

Digitalisering handler altså ikke bare om selve teknologien, men om måden hvorpå den anvendes i organisationen. Derfor er digitalisering heller ikke i sig selv hverken godt eller dårligt nyt for arbejdsmiljøet.

Der findes masser af eksempler på digitalisering, der fx frigør ressourcer i hverdagen, øger kvaliteten, letter videndeling og styrker samarbejdet om kerneopgaven – og derigennem bidrager til et godt psykisk arbejdsmiljø.

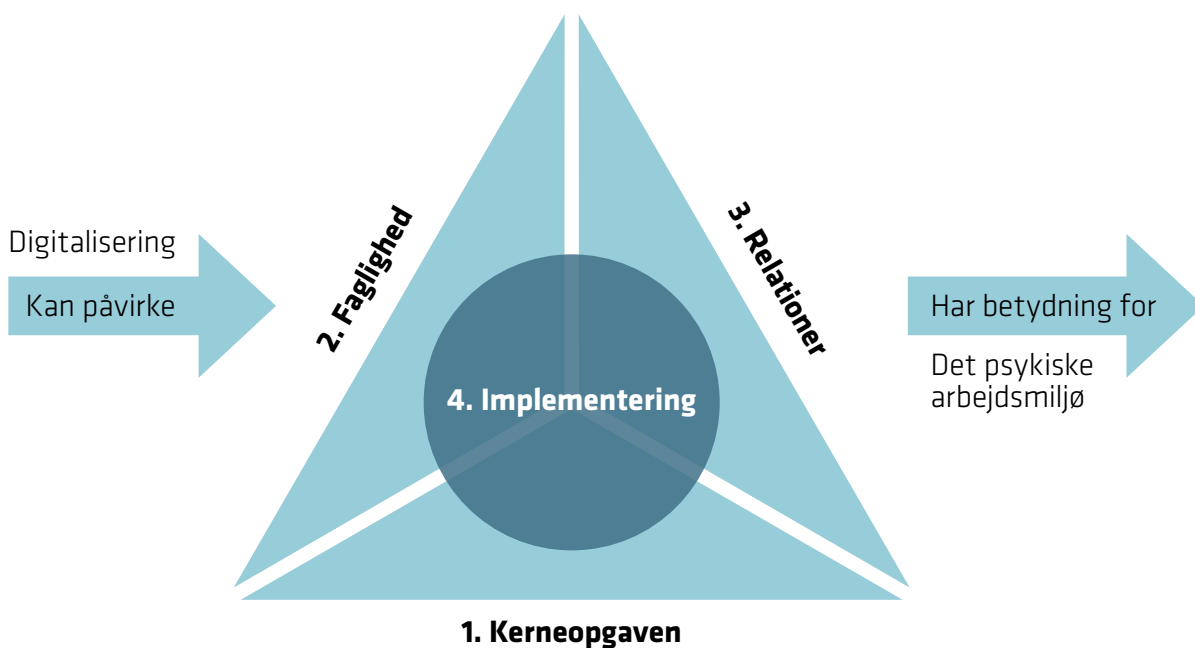
Men digitaliseringen kan også have utilsigtede, negative konsekvenser for arbejdsmiljøet. Hvis den fx forskyder formålet, indholdet eller relationerne i arbejdet på en måde, der svækker mening eller anerkendelse i jobbet. Ellers hvis teknologien bliver for dårligt implementeret, så medarbejderne oplever den som en øget belastning i stedet for en hjælp.

## GEVINSTER OG UDFORDRINGER

Derfor er man nødt til at forholde sig til både digitaliseringens potentielle gevinster og mulige udfordringer for det psykiske arbejdsmiljø. Det kan I gøre ud fra følgende fire hovedtemaer:

1. Digitalisering kan påvirke **kerneopgaven**, dvs. det eller de overordnede formål, vi styrer efter – ikke mindst den forskel, vi skal gøre for elever/studerende.
2. Digitalisering kan udfordre **fagligheden**, forstået som den måde, vi konkret løser opgaverne på, de kompetencer, det kræver, og vores selvforståelse som fagprofessionelle.
3. Digitalisering kan præge **relationerne** i arbejdet. Det gælder relationerne til elever/studerende, men også til direkte kolleger, andre faggrupper, ledelse, forældre og eksterne samarbejdspartnere.
4. Den måde **implementeringen** af ny digital teknologi foregår på, kan have stor betydning. Det handler blandt andet om forberedelse, forventninger, tempo, kompleksitet, inddragelse og den nødvendige støtte til at lære at bruge teknologien rigtigt.





På alle disse fire områder kan de forandringer, der følger med digitaliseringen, påvirke de seks klassiske kvaliteter i et godt psykisk arbejdsmiljø, der er kendt som de seks guldkorn:

- mening i arbejdet
- indflydelse på eget arbejde
- belønning/anerkendelse
- social støtte
- forudsigelighed
- krav i arbejdet.

Oversigten på næste side viser nogle af de mulige sammenhænge, der er fundet i desk study og interview. De udfoldes i de følgende afsnit – med eksempler og udsagn fra ledere, medarbejdere og tillidsvalgte på fem arbejdspladser i uddannelsessektoren.

*I starten af hvert tema stilles en række spørgsmål, som det er vigtigt at diskutere. Som afslutning på hvert tema gives desuden en række ideer til, hvordan I konkret kan gribe dialogen an og handle på den.*

## Hovedtyper af digital teknologi i uddannelsessektoren

- **Digital teknologi i klasseværelset** til underviserens formidling og elevers/kursisters/studerendes arbejde og produktion, fx smartboards, computere, tablets, smartphones, softwareprogrammer, robotter og 3D-printere.
- **Digitale didaktiske læremidler**, ofte elektroniske versioner af lærematerialer, som kan tilgås via forskellige devices.
- **Læringsplatforme**: Platforme til at årsplanlægge, bygge undervisningsforløb, arbejde med fælles mål og evaluering.
- **(Studie)administrative systemer**: Systemer til at varetage sagsbehandlingen i forbindelse med fx studievejledning, eksamenshåndtering, registrering og indløb.
- **Intern og ekstern kommunikation**: Besked-, kalender- og fildelingssystemer, som medarbejdere og ledere bruger i det interne samarbejde, i dialogen med elever, studerende eller kursister og evt. i dialogen med forældre.

I praksis overlapper flere af teknologierne hinanden. Læringsplatforme og administrative systemer er fx ofte i brug ved intern og ekstern kommunikation.



## Regler om digitalisering og arbejdsmiljø

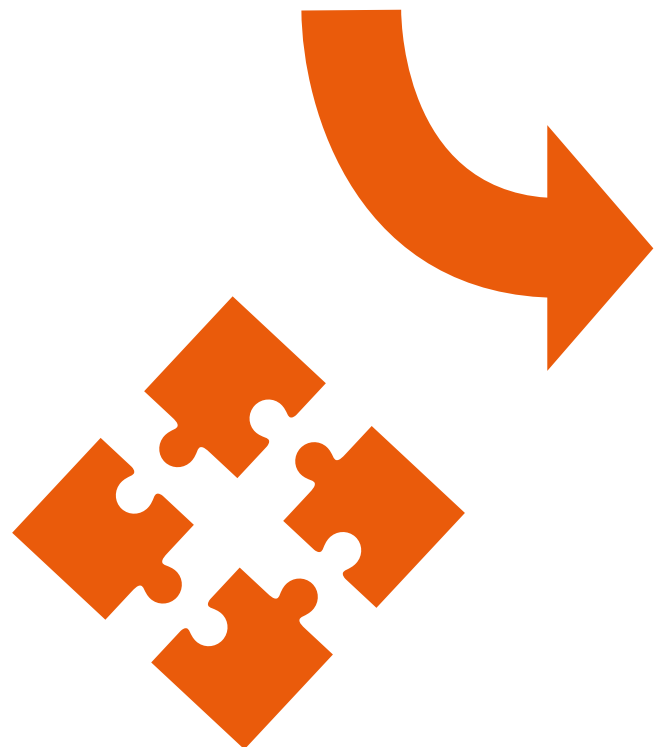
Digitalisering er som anden indførelse af ny teknologi omfattet af arbejdsmiljøloven. I Arbejdstilsynets vejledning Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet (1.7.1-2) hedder det bl.a.: *"Arbejdsgiveren skal sørge for, at den ansatte får en hensigtsmæssig og tilstrækkelig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet på en farefri måde"*.

I virksomheder med arbejdsmiljøorganisation er det en af dens opgaver: *"at opstille principper for oplæring og instruktion af de ansatte. Principperne skal være tilpasset arbejdsforholdene i virksomheden og de ansattes behov."*

Digitalisering (og anden ny teknologi) kan også være omfattet af lokale MED- eller SU-aftaler. Her kan det være beskrevet, hvornår og på hvilke måder der skal informeres om indførelse, brug og ændring af teknologi, samt hvordan sådanne spørgsmål skal drøftes af ledelsen og medarbejderrepræsentanterne. Der kan fx være aftalt en særlig pligt til at drøfte forventede konsekvenser for arbejdsgange, arbejdsmiljø, fordelingen af arbejdsopgaver eller behovet for kompetenceudvikling.

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.

Skemaet viser *typiske eksempler* på, hvordan digitalisering indirekte kan påvirke en række kvaliteter i det psykiske arbejdsmiljø (de seks guldkorn). Eksemplerne stammer fra fem gruppeinterview på uddannelsesinstitutioner og uddybes i de følgende fire afsnit. Der kan godt tænkes at være andre og flere påvirkninger, end interviewundersøgelsen har afdækket – også i skemaets tomme felter.



# Sådan kan digitalisering påvirke arbejdsmiljøet

... der især kan påvirke følgende kvaliteter i det psykiske arbejdsmiljø:

## DIGITALISERINGEN KAN FØRE TIL ...

	Forskydninger i <b>kerneopgaven</b> ...	Ændringer i <b>fagligheden</b> ...	Ændrede <b>relationer</b> ...	Svagheder i <b>implementeringen</b> ...
<b>Mening i arbejdet</b>	Forskydninger i kerneopgaven eller i mulighederne for at bidrage til den kan påvirke oplevelsen af mening, der ofte er knyttet til glæden ved at skabe værdi for elever/studerende/kursister.	Meningen kan blive påvirket negativt, hvis man føler sin faglighed stækket, eller positivt, hvis digitaliseringen styrker ens muligheder for at bruge sin faglighed.	Meningen kan blive svækket, hvis vigtige personlige relationer bliver udtyndet, fordi de i stedet foregår digitalt. Hvis digitaliseringen understøtter vigtige relationer, kan det øge oplevelsen af mening.	Mening i arbejdet kan blive overskygget af frustrationen ved teknologi, der ikke fungerer.
<b>Indflydelse på eget arbejde</b>		Indflydelsen kan øges, hvis man fx oplever, at nye digitale redskaber giver én flere handlemuligheder. Den kan mindskes, hvis man oplever sin metodefrihed begrænset af teknologien.	Indflydelsen kan ændre sig, hvis tilrettelæggelsen af arbejdet i mindre grad beror på dialog og samarbejde. Let adgang til videndeling kan omvendt styrke mestring og selvbestemmelse.	Indflydelsen kan svækkes, hvis man føler sig tvunget til at bruge tid og kræfter på digitale systemer, der ikke understøtter opgaveløsningen rigtigt.
<b>Anerkendelse/ belønning</b>	Ændret vægtning af hvilke (del)formål i opgaveløsningen der er vigtigst, kan have stor betydning for de respektive faggruppers oplevelse af anerkendelse.	Positive eller negative ændringer i anerkendelsen afhænger blandt andet af, hvorvidt man mestrer de nye krav til fagligheden og dermed kan blive værdsat for dét og få nye digitale udviklingsmuligheder.	Anerkendelsen kan svækkes, hvis kilder til den vigtige uformelle sociale anerkendelse tørrer ud, fordi kommunikationen bliver overvejende digital.	Graden af inddragelse i implementeringen kan sende vigtige signaler om (manglende) anerkendelse af personers og grupperes værdi.
<b>Social støtte</b>		Væsentligt ændrede krav kan skabe utryghed ved, om man kan mestre sine fremtidige jobfunktioner.	Ændringer i den sociale støtte afhænger bl.a. af, om digitaliseringen gør hverdagens arbejdsprocesser mere individuelle eller tværtimod åbner for et rigere samarbejde.	Behovet for social støtte kan blive øget for de medarbejdere, der kæmper med at mestre en besværlig teknologi, som kan blive en selvstændig stressfaktor i hverdagen.
<b>Forudsigelighed</b>				Usikkerhed om vigtige arbejdsredskaber kan bidrage til uro og uvished i hverdagen.
<b>Krav i arbejdet</b>		Kravbalancen kan tippe, hvis man ikke har de nødvendige kompetencer, eller man ikke får mulighed for at blive fortrolig med teknologien. Omvendt kan gode digitale redskaber være med til at lette belastningen i hverdagen.	Kravene i arbejdet kan opleves forøget af, at teknologien mangedobler antallet af relationer (elever, forældre, kolleger), man kan og forventes at kommunikere digitalt med.	Kravbalancen kan blive forskubbet, hvis teknologien stjæler tid fra selve opgaveløsningen, og/eller hvis en forventet effektiviseringsgevinst udebliver, så færre medarbejdere reelt skal løse den samme opgave.

# 1. Digitalisering og kerneopgave



## Tre vigtige spørgsmål

- Hvordan kan digitalisering bedst understøtte vores kerneopgave?
- Rykker digitaliseringen ved vores opfattelse af, hvad kerneopgaven er, eller hvilke dele af den der er vigtigst?
- Ændrer digitaliseringen vores oplevelse af mening i arbejdet?

Kerneopgaven er defineret som den grundlæggende forskel, en organisation skal gøre i verden – og har ofte stor betydning for meningen i arbejdet. Fordi det opleves meningsfuldt at bidrage til en vigtig samfundsmæssig opgave. Fordi vi mærker den forskel, vi gør for konkrete mennesker. Og fordi vi kan se sammenhængen mellem det arbejde, vi selv udfører, og den samlede opgave, arbejdspladsen skal løse.

Som uddannelsesinstitution har man typisk et politisk besluttet overordnet formål; eksempelvis er folkeskolens formål fastlagt i folkeskoleloven. Al- ligevel er kerneopgaven i praksis sjældent så entydig og veldefineret:







## 1. Kerneopgaven



- Den enkelte kommune eller institution kan have sin egen tolkning eller toning af det formelle formål.
- Kerneopgaven handler om værdien for brugerne – men der kan godt være forskel på et samfundsøkonomisk, et professionsfagligt og et brugerinddragelsesperspektiv på denne værdi.
- Kerneopgaven kan rumme mange delformål, der måske er i indbyrdes konkurrence. Er det fx læring, dannelse eller trivsel, der er i højsædet? Hvilke former for læring eller dannelse er vigtigst? Og hvordan vægtes forskning i forhold til undervisning eller andre opgaver?
- Medarbejdergrupper kan have forskellige roller i forhold til kerneopgaven. På en uddannelsesinstitution er især underviserne i direkte kontakt med elever/studerende, men også ansatte inden for fx administration, IT, bygningservice og rengøring skal kunne se deres arbejde i lyset af en fælles kerneopgave.



Så selv om digitalisering sjældent udfordrer den helt overordnede kerneopgave, kan den medføre mange mindre forskydninger i hverdagen. Både i opfattelsen af hvad der er det vigtigste i hverdagen, og hvilke muligheder der er for at fokusere på kerneopgaven. Nogle af disse forskydninger angår i højere grad fagligheden og beskrives derfor i dette afsnit.



## DIGITALISERING KAN UNDERSTØTTE KERNEOPGAVEN ...

Vellykket digitalisering kan på forskellig vis styrke løsningen af kerneopgaven og dermed også meningen i arbejdet.

For det første kan teknologien frigøre tid fra fx mere rutineprægede opgaver, der så kan bruges mere direkte på aktiviteter, der skaber værdi.

*"Digitale værktøjer bidrager til at gøre hverdagen nemmere, fx ved at lette rutineopgaver for både faglærere og elever." (Leder, erhvervsskole)*

For det andet kan gode digitale redskaber og processer understøtte udførelsen af kerneopgaven, fx fordi man bliver bedre i stand til at tilrettelægge eller gennemføre undervisning af høj kvalitet. Digitalisering kan også bidrage til at udfordre og udvikle den måde, man løser kerneopgaven på.

*"Digitalisering giver øgede muligheder til at komme forskellige elever i møde på forskellige måder." (Udviklingskonsulent, erhvervsskole)*

*"Digitale metoder kan være med til at rokke ved vores forståelser af læring og undervisning og derved udfordre de faste lærer- og elevroller. Det er der også brug for indimellem." (Udviklingskonsulent, erhvervsskole)*



## MEN DIGITALISERING KAN OGSÅ ...

### ... udgrænse dele af kerneopgaven

Digitaliseringen kan medføre, at der tages fokus væk fra kerneopgaven – eller at bestemte dele af kerneopgaven glider ud af fokus. Det kan fx skyldes, at systemerne til målstyring favoriserer de mål, der er lette at kvantificere som data:

*"Læringsplatformene opleves som et styringsinstrument, så lærere og skoler kan måles og overvåges i forvaltningen og hele vejen op til ministeriet. Risikoen er, at man mister blik for det, der ikke kan måles – og det, der kan måles, bliver så formålet med læringen." (TR, folkeskole)*

Digitaliseringen kan også styrke nogle aspekter af læring, men udgrænse andre, fx de mere kropslige, sociale og taktile:

*"Nogle gange er digitaliseringen med til at ensrette læringen. Hvis man tilrettelægger og afvikler al sin undervisning digitalt, spiller man ikke på alle de sanser, der bruges til at lære. Hvis vi skal digitalisere alt, hvad gør det så ved kroppens andre måder at lære på?" (Lærer, folkeskole)*



## 1. Kerneopgaven

### Sådan kan I gribe dialogen an

- Sæt spørgsmålet om digitaliseringens betydning for kerneopgaven på dagsordenen i de fora, hvor I allerede drøfter pædagogiske, didaktiske eller andre faglige spørgsmål.
- Udarbejd fælles pædagogiske/didaktiske principper og pejlemærker for, hvordan I vil bruge digitalisering i hverdagen – med fokus på kerneopgaven.
- Drøft potentielle gevinster og risici for kerneopgaven, hver gang I tager stilling til nye digitaliseringstiltag.



### ... blive et formål i sig selv

Man kan blive så fascineret af og fokuseret på teknologien og dens muligheder, at man glemmer at spørge "hvorfor?" og "hvordan bidrager det til kerneopgaven?". I så fald risikerer teknologien at blive et mål snarere end et middel:

*"Vi bør praktisere en vis skepsis i forhold til den digitale verden. Vi falder så let i den naive begejstring, når der kommer en ny teknologi. I stedet skal vi tage snakken hver gang: Hvad er formålet? Hvad er investering og afkast?" (Leder, erhvervsskole)*

Derfor er det også vigtigt at kunne have en konstruktiv kritisk dialog om digitaliseringens formål – uanset, at man i udgangspunktet er begejstret for mulighederne:

*"Vores tilgang til digital teknologi her på skolen er virkelig visionær. Alligevel burde vi nok tage en status på, hvad vi egentlig ønsker at opnå med digitaliseringen på det her område – og derudfra vurdere, hvad vi har brug for af hardware og software." (Lærer, erhvervsskole)*



## 2. Digitalisering og faglighed



Digitalisering kan ændre det faglige indhold i arbejdet på flere måder, der alle kan få betydning for kvalitetene i det psykiske arbejdsmiljø.

- **Selve arbejdsopgaverne:** Måske kommer helt nye opgaver til, mens andre fylder mindre eller forsvinder helt. Hertil kan komme, at visse eksisterende opgaver skal løses på nye måder, fx med andre (digitale) redskaber eller arbejdsgange. Det kan fx være digital håndtering af opgaver eller personlig/mundtlig feedback, der erstattes af virtuel/skriftlig.
- **Kompetencekravene:** Med ændringer i opgaveporteføljen kan også følge justeringer i, hvad man som medarbejder forventes at kunne. Nogle kan få fordel af talenter, der ikke var så efterspurgt før. Andre kan opleve et tab, fordi kompetencer, der før var vigtige, mister betydning, og/eller fordi de mangler nogle af de nye digitale færdigheder.
- **Den faglige selvforståelse:** Ændringer i opgaver og kompetencekrav som følge af digitalisering kan også udfordre eller udvikle medarbejdernes selvforståelse som fagprofessionelle. Nogle vil føle sig bekræftet i, hvad det vil sige at være en dygtig underviser. Andre vil måske synes, at digitaliseringen sætter deres faglige status, autonomi, standarder eller værdier på spil.



### Tre vigtige spørgsmål

- Hvor oplever vi, at digitalisering letter vores hverdag, fx ved at frigive tid eller understøtte vores faglighed?
- Er der områder, hvor digitaliseringen spænder ben for den måde, vi gerne vil arbejde på?
- Hvordan påvirker digitaliseringen kravene til vores kompetencer? Hvordan skal vi organisatorisk sikre gode rammer for at honorere nye krav?

## DIGITALISERING KAN LETTE ARBEJDET OG ÅBNE NYE MULIGHEDER

Man kan blive så vant til digital teknologi, at man glemmer, hvor mange opgaver den har gjort lettere. Men mange giver udtryk for, at digitaliseringen virkelig understøtter deres daglige opgaver:

*"Digitaliseringen giver smartere arbejdsgange. Det nye medarbejdersystem er intet mindre end genialt." (Leder, professionshøjskole)*

*"Digitalisering har lettet mange opgaver for mig. Nu kan jeg springe arbejdsgange over ved et tryk på en knap. Med 5.000 ansøgere om året ville jeg ikke have en chance for at nå det uden et godt it-system." (Studievejleder, VUC)*

De nye digitale teknologier kan være med til at udfordre og udvikle lærerrollen og give eleverne/de studerende en mere aktiv rolle i egen og hinandens læring:

*"Der er stor værdi i den måde, eleverne samler sig om et smartboard på og samarbejder om det, de laver på tavlen." (Lærer, gymnasium)*

*"Vi bruger det fx i undervisningen af slagtere i kødudskæring. Her kan den ene elev filme, mens den anden skærer ud. Så er de to sammen om tingene og kan lære af og være med til at bedømme hinanden." (Lærer, erhvervsskole)*

Og på nogle områder giver nye digitale redskaber flere farver på den didaktiske palet:

*"Adgangen til digitale kort har ændret undervisningen i naturgeografi ret meget. Det er en stor fordel for læringen, at man let kan hente data og måle på nye måder." (AMR, Gymnasium)*

## MEN DIGITALISERING KAN OGSÅ ...

### **... presse den faglige selvforståelse**

Når digitaliseringen opleves som et hjælpemiddel, kan den bidrage til at understøtte og udvikle fagligheden. Men hvis den bliver en spændetrøje, kan det opleves som en devaluering af den fagprofessionelles kunnen og dømmekraft.

*"Nogle stoler blindt på et output fra et eller andet program og tror, at det kvantificerbare er det eneste saliggørende. Det er ikke bare problematisk, men faktisk også lidt fornærmende, fordi man dermed underkender det fintunede instrument, en god lærer er." (TR, folkeskole)*

Den rationalitet og det læringssyn, der er indbygget i portaler og systemer, kan i nogle tilfælde kollidere med lærernes syn på læring/undervisning og udfordre eller udgrænse deres faglighed og faglige selvforståelse:

*"Læringsplatformen fanger ikke læreres dybere forståelse af læring. Den indbyggede tilgang til læring strider meget imod vores faglige identitet. Som lærer skal man virkelig være vågen; man risikerer at miste sit fundament og sin professionelle fornemmelse for, hvad der er vigtigt." (Lærer, folkeskole)*



### **... påvirke det individuelle råderum**

En del af meningen med forskellige læringsplatforme har været at gøre det lettere for lærere at tilrettelægge undervisningsforløb og matche dem op mod læringsmål. Flere peger imidlertid på en risiko for standardisering, som giver for lidt plads til at indrette undervisningen på den måde, der giver bedst faglig og pædagogisk mening i konteksten.

*"Digitale læringsredskaber kan give følelse af, at det er sværere at flytte sig og gribe det, der sker i øjeblikket. Man føler sig let lidt mere bundet fast, fordi det hele er fastlagt på forhånd."* (Lærer, erhvervsskole)

Samtidig kan der i de digitale løsninger ligge nogle antagelser om ensartethed hos elever/studerende, klasser og lærere, som ikke altid afspejler den virkelighed, underviserne oplever:

*"Der kan være mange subkulturer i organisationen, så det, der fungerer godt i én uddannelse, kan ikke nødvendigvis overføres til en anden. Men nu skal alle passe ned i samme kasse."* (Lærer, professionshøjskole)



### **... skabe nye pædagogiske problemer**

De digitale devices indtog i klasserummet kan gøre det vanskeligere at bevare fællesskab og fokus i undervisningen, fordi teknologien bruges individuelt og til meget andet end undervisningsrelevante formål.

*"Digitaliseringen har gjort det sværere at gøre undervisningen til et fællesskab, hvor vi præsterer noget sammen."* (Rektor, gymnasium)

Tilstedeværelsen af de digitale redskaber i klasselokalet opleves af flere, som noget der "forstyrrer" og gør det sværere at være sammen om at lære.

*"Den skærm, der står foran eleverne, udgør både fysisk og mentalt en barriere, der påvirker forholdet mellem underviser og elev. Når man siger noget til dem, har de svært ved at holde kontakten. Det er en udfordring bare at samle folks øjne et sted."* (Lærer, gymnasium)



### **... kræve nye kompetencer**

Undervisere kan blive udfordret, hvis de har svært ved at mestre teknologien. Rollen som den, der ved mest i lokalet, kan på godt og ondt blive udfordret, når man som lærer kommer til kort over for teknologi, man ikke kan få til at fungere.

*"Når man står i undervisningslokalet over for 20 elever, er man i dag meget udsat, hvis man er digital begynder, og skidt bare ikke virker. Jeg kan nogle gange godt spørge mig selv, om de gevinster, vi får ud af det, modsvarer det praktiske bøv, det giver." (Lærer, gymnasium)*

Hertil kommer, at udviklingen går så hurtigt, at lærerne er nødt til løbende at holde sig ajour med de digitale hjælpemidler:

*"Når der komme en helt ny version, sidder man tilbage med den viden og de kompetencer, der var nødvendige for år tilbage, men som ikke længere er tilstrækkelige." (TR, gymnasium)*



## **Sådan kan I gribe dialogen an**

1. Tag udgangspunkt i jeres samlede erfaringer med digitalisering, eller vælg én bestemt ny eller kommende teknologi, og fokusér på den.
2. Beskriv (individuelt eller i grupper), hvordan digitaliseringen har påvirket jeres arbejdsopgaver, kompetencebehov og faglige selvforståelse.
3. Del derefter i fællesskab jeres erfaringer og holdninger: Hvilke forandringer er I henholdsvis glade for og utilfredse med? Diskutér hvad, der skal til for, at forandringerne, I ikke er glade for, kan vendes til noget positivt – også for arbejdsmiljøet.
4. Overvej, hvilke fælles tiltag der vil kunne ruste jer bedre til fremover at møde de ændringer, der følger med digitaliseringen.



# 3. Digitalisering og relationer

I uddannelsessektoren er det daglige arbejde i sin natur relationelt. Ikke blot i kraft af samarbejdsrelationerne med kolleger og ledelse, men også fordi kerneopgaven er at sikre læring, dannelse og trivsel hos elever/studerende, hvilket især i grundskolen skal ske med forældrene som en vigtig samarbejdspartner. For mange er kvaliteten af disse relationer helt afgørende for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Digitalisering kan potentielt påvirke næsten alle relationer i arbejdet på uddannelsesinstitutioner – og den kan derfor få betydning for arbejdsmiljøet på mange måder.



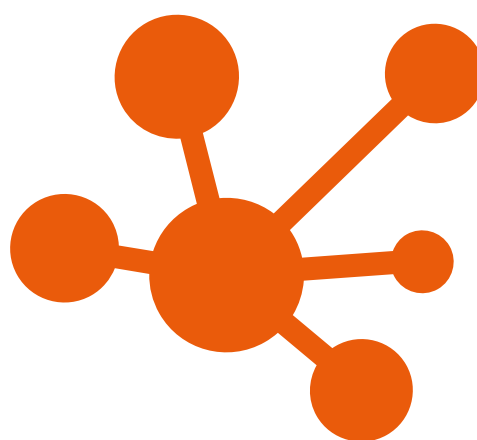
- Relationen til **elever/studerende** kan fx ændre sig, hvis en stigende del af undervisningen og dialogen bliver digitalt medieret eller understøttet. Det behøver ikke være en svækkelse af relationen, for digitale undervisningsmidler og -former kan også frigøre tid til den direkte dialog mellem elev og lærer.
- Relationen til **kollegerne** kan fx påvirkes af digitalisering, hvis nye it-systemer giver bedre mulighed for videndeling, samarbejde og kommunikation. Systemerne gør det måske lettere at samarbejde uden at mødes fysisk, og det kan opleves både som en relationel gevinst og et tab. Omvendt kan en øget digital kontakt svække den sociale støtte, der er vigtig for et godt psykisk arbejdsmiljø.
- Relationen mellem **medarbejdere og ledelse** kan også blive tonet af fx den digitale teknologi, der understøtter ledelsens styring af resultater og ressourcer. Når ledelsesinformation bliver dataficeret, eller mundtlig kommunikation gøres skriftlig, kan det skabe mere upersonlige relationer mellem leder og medarbejder, herunder svække den sociale støtte i ledelsesrelationen.
- Relationer til **forældrene** kan også forandre sig, hvis vigtig individuel kommunikation bliver digital og fx foregår på Forældreintra i stedet for personligt eller i telefonen. Samtidig gør sådanne kommunikationsplatforme det muligt at holde alle forældre godt løbende underrettet om skolens og klassens liv.



## DIGITALISERING KAN STYRKE VIDENDELING OG SAMARBEJDE

Digitale systemer som fx læringsplatforme kan gøre det lettere at trække på hinandens viden. Samtidig har internettet og forskellige former for elektronisk kommunikation markant øget kapaciteten til at kommunikere og koordinere indbyrdes. På den måde kan digitalisering styrke videndeling og samarbejde.

*"Når vi nu samarbejder digitalt sammen på tværs i teamet, er der flere, der kan byde ind med ideer. Tidligere var vi i højere grad privatpraktiserende lærere. Det har ændret sig, men har også taget tid. I mine øjne er det en stor gevinst, at vi har bevæget os fra det individuelle til en højere grad af teamsamarbejde". (TR/lærer, erhvervsskole)*



### Tre vigtige spørgsmål

- Hvordan påvirker digital teknologi vores muligheder for videndeling, samarbejde og social støtte i hverdagen?
- Hvordan undgår vi, at digitaliseringen svækker værdifulde personlige relationer til elever/studerende/kursister, kolleger eller andre?
- Har vi behov for at formulere principper for, hvordan og hvornår vi kommunikerer digitalt indbyrdes og med omverdenen, fx elevernes forældre?



## MEN DIGITALISERING KAN OGSÅ ...

### **... svække den uformelle kommunikation**

Der er en risiko for, at digitaliseringen på forskellig vis kan reducere den uformelle dialog i hverdagen, som ofte er den, der understøtter faglig udvikling, beforder deling af ellers tavs viden om elever/studerende og klasser/hold samt vedligeholder og opbygger mening, fællesskab og relationer.

*"I troen på at det digitale kan gøre arbejdsprocesserne mere effektive, får vi talt mindre med hinanden. Og fordi det er så let at kommunikere, kommunikerer vi mere grænseløst. Vi er også blevet mere og mere skriftlige, siden jeg blev ansat. Før talte jeg mere med folk; nu skriver jeg måske tre linjer i en mail." (TR, gymnasium)*

*"På lærerværelset ser man ikke længere snak mellem lærerne omkring børnene: Hvad der er foregået i timerne og i frikvarteret? Alle sidder bag hver deres skærm." (IT-vejleder, folkeskole)*

### **... "gøre de studerende til data"**

Digitaliseringen kan påvirke relationerne til elever/studerende, hvis man fx som underviser i højere grad ser dem gennem de data, de producerer. Man kan i så fald miste noget af følingen med mennesket bag tallene – og dermed svække den gensidige forståelse, der opbygges via personlig dialog.

*"Der kommer en afstand, når man bruger det digitale til at stille og modtage opgaver. Man har ikke den samme føling med, hvad eleverne kan eller ikke kan. Der kommer en afstand både til ens undervisning og til eleverne." (IT-vejleder, folkeskole)*

### **... øge afstanden mellem ledelse og medarbejdere**

Brugen af digital skriftlig kommunikation kan øge den oplevede afstand mellem ledere og medarbejdere – simpelthen fordi de ses og taler mindre sammen.

*"Dialogen mellem leder og medarbejdere er ikke længere så meget mere face-to-face, men foregår mere på mail." (TR, professionshøjskole)*

*"Jeg er blevet mere en digital leder end en personlig leder. Jeg ser sjældent mine undervisere." (Leder, professionshøjskole)*

På det punkt kan digitaliseringen føre til både over- og underkommunikation og til misforståelser. Det kan derfor være vigtigt at få afstemt forventninger til, hvordan man kommunikerer, herunder hvilke kanaler der egner sig til hvad?

*"Samtidig banker der 100 mails ind fra underviserne, der forventer, at jeg svarer i dag. Der er opstået en slags sms-kultur, hvor jeg helst skal svare inden for en time – ellers rykker de. Nogle gange tænker jeg: Er jeg mere administrationsmedarbejder end leder?" (Leder, professionshøjskole)*





### **... komplicere relationen til nogle forældre**

Selv om digitale platforme har gjort det lettere at kommunikere med forældrene, peger især lærere i folkeskolen på risikoen for, at denne kommunikationsform også kan have en bagside.

*"Systemet lægger et pres på lærerne om at være over forældrene, om de følger med i deres børns skolegang. Tilliden i samarbejdet med nogle forældre lider et knæk, når de oplever at blive kontrolleret." (TR, folkeskole)*

*"Tidligere blev elevernes studieparathedsvurdering formidlet ved en snak på skolen, nu sender vi den til dem i e-Boks. Det systemligger mennesker, og det bliver en anden samtale, vi får, når forældre har åbnet brevet i e-Boks og bagefter ringer til os." (Lærer, folkeskole)*

## Sådan kan I gribe dialogen an

- Kortlæg jeres samarbejdsrelationer:
  - Tegn et kort over jeres vigtigste samarbejdsrelationer, fx til elever/studerende, kolleger, ledelse, forældre og andre samarbejdspartnere.
  - Markér, hvilke relationer der vil blive påvirket af en ny teknologi, og drøft hvordan.
  - Overvej, hvordan I kan anvende digitale teknologier til at styrke værdifulde relationer.
  - Overvej, hvilke relationer der er udfordret af digitaliseringen og måske skal styrkes på anden måde.
- Overvej, om I har brug for at formulere spilleregler for god digital kommunikation, herunder:
  - Hvornår I vil foretrække andre kommunikationsformer
  - Hvor hurtigt man forventes at besvare digitale henvendelser
  - Hvordan I forebygger og håndterer digital mobning/chikane.



# 4. Implementering af digital teknologi



Digitaliseringens betydning for det psykiske arbejdsmiljø følger ikke nødvendigvis af teknologien i sig selv, men i høj grad af *den måde, de digitale løsninger lander på i organisationen* – i det følgende samlet under begrebet "implementering". Selv en nok så fremragende teknologi, der understøtter kerneopgave, faglighed og relationer, kan få negative effekter for det psykiske arbejdsmiljø, hvis den ikke bliver implementeret ordentligt.

Der er mange potentielle faldgruber i implementering af digital teknologi. Blandt de velkendte kan nævnes:

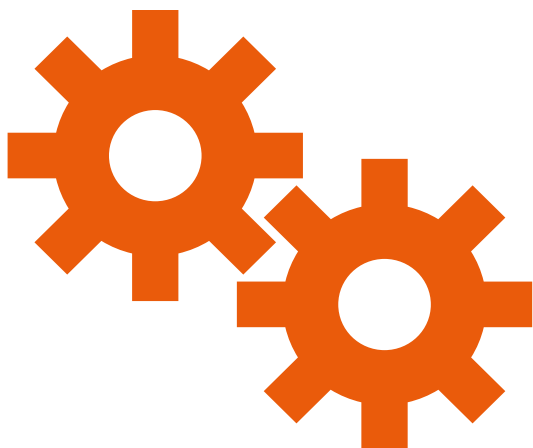
- At teknologien ikke fungerer som ønsket eller forventet, måske fordi dens gevinster er blevet oversolgt, eller det kræver flere ressourcer end ventet at bruge den i hverdagen.
- At implementeringen er utilstrækkelig, fordi teknologiens formål og funktion ikke bliver ordentligt forklaret, medarbejderne ikke får den nødvendige oplæring i at bruge den, og/eller der mangler muligheder for support eller backup.
- At teknologi indføres for hurtigt, og at digitale forandringer kommer så hyppigt og måske indbyrdes ukoordineret, at medarbejderne ikke kan følge med og bevare overblikket.
- At medarbejderne ikke oplever sig ordentligt inddraget i forandringerne, ikke føler ejerskab til den nye teknologi, ikke får mulighed for at lære den rigtigt at kende – og måske slet ikke tager den til sig.

Det gælder således om at kende og undgå blandt andet disse faldgruber for at kunne høste de potentielle gevinster ved digitaliseringen og styre uden om en række mulige negative effekter for det psykiske arbejdsmiljø.



## Tre vigtige spørgsmål

- Hvordan kan vi i praksis bedst inddrage medarbejderne, når vi skal indføre helt nye teknologier eller opdatere de eksisterende?
- Hvordan sikrer vi en god løbende dialog om fordele og ulemper ved teknologien og om, hvad det kræver at fastholde et godt psykisk arbejdsmiljø?
- Hvordan kan vi sikre os, at alle medarbejdere har mulighed for at blive fortrolige med de digitale løsninger?



### TEKNOLOGIEN KAN SKUFFE BRUGERNES FORVENTNINGER

Der kan være forskel på de drømme, man har om teknologien, når man udvikler, kravspecificerer eller anskaffer den, og den funktionalitet og brugervenlighed, den endelige løsning besidder.

Måske er løsningen blevet for kompleks, fordi den "skal kunne det hele". Måske kræver den en større lokal tilpasning for at fungere godt i praksis. Og måske er brugergrænsefladen ikke helt så intuitiv, som brugerne er vant til fra andre løsninger, de bruger i hverdagen.

*"Når alting – beskeder, mødeindkaldelse og dokumenter – ligger bag et link, er det næsten som om, det "forsvinder". Man kan have lange kæder af links, hvor det kan være svært at finde noget, og vi bruger uhensigtsmæssigt meget tid på at lede efter ting digitalt, som vi før havde let adgang til."* (TR-suppleant, VUC)

Hertil kommer, at der med en digital løsning følger et usynligt og uventet ekstraarbejde. Eksempelvis at man skal bruge kræfter på teknologi, der ikke virker, eller at have mere analoge backupplaner klar for sin undervisning.

*"Teknologien udgør et benspænd, når det ikke virker – man må altid have en plan B. I perioder presser det en meget at skulle forberede sig dobbelt. Noget af det, der ville skabe tryghed, var, at det virkede – og at man havde bedre IT-support."* (TR, folkeskole)

### DÅRLIG IMPLEMENTERING KAN UDHULE GEVINSTERNE

En uhensigtsmæssig eller utilstrækkelig implementering kan være en kilde til både frustrationer og øget arbejdsbelastning. Det kan fx være, fordi procedurer og rutiner ikke er på plads, når det nye system indføres.

*"Det kan føles lidt trafik-usikkert med platformene. De er stillet til rådighed, uden at det helt er aftalt, hvordan man skal håndtere filer og adgange, hvem der opdaterer hvad hvornår, og hvornår noget er forældet. Det skaber megen frustration."* (TR-suppleant, VUC)

Det kan også være en udfordring for medarbejderne, hvis de midler, der er afsat til at anskaffe og drive de digitale løsninger, ikke er tilstrækkelige.

*"Man investerer en hel masse – og så er der ikke penge nok til drift og følgeudgifter. Vi har fx computere, men ikke råd til de rigtige programmer eller skabe at opbevare computere i."* (Skoleleder, folkeskole)

Der kan også følge omkostninger med, der ikke er taget højde for, og som så skal dækkes af institutionens generelle budget:

*"Det er godt med en overordnet strategi for digitalisering, men vi er også nødt til at forholde os til, hvordan det kommer til at virke i praksis. Det kræver blandt andet, at vi ser på de reelle gevinster og fordele og vejer dem op mod de samlede ulemper og udgifter?"* (Leder, erhvervsskole)



### **For højt forandringstempo kan øge belastningen**

Hyppe skift i systemer og versioner kan i sig selv være belastende for medarbejderne, fordi de hele tiden skal vænne sig til noget nyt, næsten før de er blevet fortrolige med "det gamle".

*"Tingene bliver hele tiden lavet om. Tempoet er for højt, der kommer konstant nye programmer, tingene rodfæster sig ikke, og det øger risikoen for ikke at komme i land med det, der egentlig var meningen med teknologien."* (Lærer, folkeskole)

Hvis man fx lige har bygget en arbejdsrutine op om en bestemt løsning/system, som skiftes ud, skal man måske begynde forfra. Det kan opleves som frustrerende, stressende og som spild af ressourcer.

Implementeringen kan også ske så hurtigt, at man ikke får tid nok til at indarbejde teknologien så godt i sine rutiner, at man kan koncentrere sig om det pædagogisk/faglige i undervisningen.

*"Man skal have tid til at rutinisere ting på en lærer-arbejdsplads. Det digitale skal sidde på ryggen, for man har mange andre ting om ørerne, når man står ude i klassen."* (Rektor, gymnasium)

### **GOD INDDRAGELSE KAN ØGE MEDARBEJDERNES MOTIVATION**

Netop fordi digitalisering påvirker medarbejderens hverdag og arbejdsmiljø, er det vigtigt, at de føler sig ordentlig informeret om og inddraget i implementeringen.

*"Når vi får et ejerskab til digitaliseringen, vil vi jo gerne spille med, men ikke når det kommer ovenfra som diktat. Skolen kan regne med, at vi holder vores aftaler, fordi vi nu har ejerskab til løsningen."* (Lærer, folkeskole)

Hvis digitale løsninger indføres uden tilstrækkelig dialog og på et grundlag, der ikke kan udfordres, risikerer man, at medarbejderne føler, at deres faglighed ikke tæller. Og i medarbejdernes spørgsmål og skepsis kan der ligge viden, der er værdifuld i implementeringen, og som derfor ikke må overhøres eller bagatelliseres.

*"Hvis man sætter spørgsmålstegn ved en digital løsning, bliver det let set som manglende forståelse eller modstand. Hvis man siger, at det ikke virker som en rigtig løsning, bliver man skudt i skoene, at det er, fordi man ikke forstår teknologien."* (TR-suppleant, VUC)

God inddragelse handler ikke kun om digitalisering, der kommer ude- eller oppefra. Medarbejderne kan også selv have gode ideer til digitale løsninger, herunder fx præferencer for en bestemt teknologi eller software, som de skal have mulighed for at komme af med.

*"For mig er den ideelle proces, at små grupper eller team nede på gulvet samler viden opadtil om behovene for nye digitale teknologier."* (Lærer, erhvervsskole)

*"Jeg samler medarbejdernes gode ideer op og bruger dem som et modspil over for den øverste ledelse; netop der har jeg brug for at få input fra dem, der kender hverdagen bedst."* (Leder, erhvervsskole)



## Sådan kan I gribe dialogen an

Inddrag medarbejderne i at lægge en realistisk implementeringsplan, som blandt andet skal sikre:

- At gennemtestningen af systemet er så tæt på den reelle arbejdsituation, hvor den skal bruges, som muligt.
- At der er tilstrækkelig tid og ressourcer til test, implementering, konfigurering og uddannelse.
- At medarbejderne involveres i den konkrete tilrettelæggelse af test, dataoverførsel, uddannelse, pilotforløb mv.
- At der etableres en god kommunikation om indmelding af fejl og udmelding af revisioner af systemet.
- At implementeringen bliver set og gennemført som en fælles læreproces, hvor der er plads til fejl, og hvor frustrationer er tilladt.



Inddrag medarbejdere i at tilrettelægge gode rammer for, at alle kan blive fortrolige med de nye systemer og arbejdsgange. Lad dem fx bidrage til:

- At finde måder, hvorpå medarbejderne kan stifte bekendtskab med teknologien og eksperimentere med dens muligheder.
- At afprøve uddannelsesmaterialer og metoder, før de rulles ud over hele organisationen.
- At tilrettelægge uddannelse og opfølgning på uddannelse, herunder uddannelse af nye medarbejdere.
- At sikre, at uddannelsesindsatsen tager højde for forskelle i medarbejdernes kompetencer, læringsstil og -tempo.

Læs mere i *Digitalisering og det gode arbejde*, [godtarbejdsmiljo.dk/god-digi](http://godtarbejdsmiljo.dk/god-digi)



# Hovedroller i et digitaliseringsforløb

Ved digitalisering vil der som regel være nogle bestemte roller at spille for fire af processens hovedaktører: ledere, medarbejdere, tillidsvalgte og formelle samarbejdsorganer. De kan sammen bidrage til et forløb, hvor organisationen når sine mål med digitaliseringen, og hvor det psykiske arbejdsmiljø er tænkt ordentligt ind i beslutningerne undervejs.

## LEDERNE

Ledere har som en del af deres ledelsesansvar en stor og vigtig rolle at spille i digitaliseringen. Som leder skal man blandt andet kunne oversætte og formidle teknologien og dens betydning. Man skal være tydelig i sin rammesætning 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.

Man har som leder ansvar for at anlægge et helhedssyn på digitaliseringen, hvor den ikke blot ses som "indførelse af ny teknologi", men også som et organisatorisk forandringsprojekt, der skaber nye muligheder og udfordringer – også for det psykiske arbejdsmiljø. Som i ethvert andet forandringsprojekt skal lederen kunne tage imod både frustrationer og forbedringsforslag fra medarbejderne – og kunne handle på begge dele.

*"Overordnet set skal man kunne træffe de her beslutninger og være reel om, hvorfor de træffes: Er det pga. økonomi, eller fordi noget skal glide lettere i dagligdagen? Der er mange veje til det, men man skal sætte den rigtige etiket på. Det kan man godt være ærlig om på en ordentlig måde." (Leder, erhvervsskole)*

## MEDARBEJDERNE

En vigtig opgave er at få sat det rigtige medarbejderhold til inddragelsen. Det vil sige samle de rette mennesker med det rigtige mix af erfaringer og kompetencer. Medarbejderne spiller en vigtig

rolle, fordi de har det mest detaljerede kendskab til hverdagens arbejdsgange og den direkte kontakt til elever/studerende. Derfor har de gode forudsætninger 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.

Hvordan "menige" medarbejdere typisk inddrages, afhænger meget af projektets størrelse og karakter. Ofte vil en eller flere medarbejdere blive udvalgt til at repræsentere deres kollegers perspektiv i processen – som fagpersoner eller superbrugere; hertil kommer de formelt tillidsvalgte, der ofte har en anden rolle i projektet (se nedenfor).

Når man sætter holdet, er det vigtigt at overveje:

- Ikke blot at inddrage "de mest digitale", men også mere almindelige medarbejdere.
- Ikke at påtvinge medarbejderne en rolle som loyale ambassadører for projektet; de kan let føle, at de bliver taget som gidsler i processen.
- At give medarbejdernes repræsentanter rimelige vilkår for at deltage i processen, herunder mulighed for at have den nødvendige dialog med deres kolleger om projektet.

*"Vi vidste allerede godt, at de medarbejdere, der har testet systemet, var tilhængere. Det er vigtigt, at man også hører de kritiske røster." (TR/lærer, erhvervsskole)*

## DE TILLIDSVALGTE

Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter kan potentielt have flere vigtige funktioner i et digitaliseringsforløb. Det kan fx være dem, der værner om gode vilkår for dialog og inddragelse, sikrer at ledelsen holder hele organisationen godt informeret samt bidrager til at fastholde fokus på også de organisatoriske og arbejdsmiljømæssige aspekter af digitaliseringen:





Deres rolle kan blandt andet bestå i:

- At være medarbejdernes stemme i styringen af projektet, herunder formidle viden, ideer, spørgsmål og svar fra og til deres kolleger.
- At bidrage til at kvalificere og udfordre forudsætningerne i gevinstkortlægning og businesscase.
- At have særlig fokus på de organisatoriske og personalemæssige konsekvenser af digitaliseringen.
- At rejse spørgsmål, der angår digitaliseringens betydning for det gode arbejde og arbejdsmiljøet.
- At tage den løbende dialog med deres kolleger om den usikkerhed og de bekymringer, der ofte følger i kølvandet på den slags forandringer.

*”De tillidsvalgte, der har været involveret i beslutningen, kommer let til at stå i et krydspres, fordi de skal være buffere for al den frustration, der kan komme, når deres kolleger får revet tæppet væk under sig og skal til at gøre tingene på en ny måde. Så kommer kollegerne nogle gange til at skyde budbringeren.” (TR, gymnasium)*

## DE ETABLEREDE SAMARBEJDSFORA

MED-udvalg/SU og AMO er en vigtig kanal for medarbejderinddragelse. Det er oplagte fora til at diskutere digitalisering – på samme måde som parterne her drøfter andre større organisatoriske forandringer på arbejdspladsen. De færreste digitaliseringsprojekter er jo rene teknologiske omstillinger; typisk vil de også berøre kerneopgave, faglighed, relationer og arbejdsmiljø.

Nogle organisationer har regler og/eller tradition for at drøfte digitaliseringsprojekter i MED-udvalg/SU eller AMO. Andre gør det kun, når et projekt meget direkte påvirker fx arbejdsmiljø eller personaleforhold.

Typisk vil de mere overordnede og principielle spørgsmål naturligt starte i Hovedudvalg/SU eller AMO, mens spørgsmål tættere på hverdagen og den konkrete implementering vil høre hjemme i lokale MED-udvalg, arbejdsmiljøgrupper eller i triosamar-

bejdet. Det er et af de vigtige strategiske spørgsmål især i større digitaliseringsprojekter, hvordan man i det enkelte projekt skal forankre medarbejderinddragelsen på forskellige niveauer i de etablerede samarbejdsfora.

## ET SELVSTÆNDIGT TEKNOLOGIFORUM?

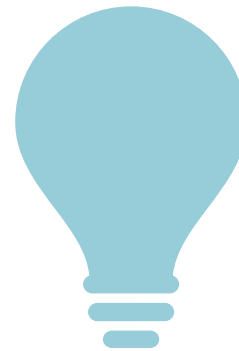
Selv om rammen om den løbende dialog om digitalisering og arbejdsmiljø typisk vil være eksisterende fora som MED-udvalg/SU, AMO, ledelsesgruppe, faggrupper og team, kan I overveje, om disse skal suppleres med et egentligt teknologiforum e.l.

Et sådant forum kunne diskutere de løbende udviklinger og udfordringer, danne ramme om periodiske statusopgørelser samt være bindeled mellem de lokale drøftelser og drøftelserne på organisationsniveau. Ideelt vil et teknologiforum have repræsentanter både fra ledelse og medarbejdere, fra administration og fagområder og fra digitaliserings- og udviklingsfunktionerne.

Arbejdet i et sådant forum kan bestå i temadiskussioner samt løbende opfølgning på, hvad der sker på digitaliseringsområdet i organisationen, fx nye og kommende projekter, initiativer, strategier etc.

# Ni principper for god inddragelse

Dialog med og inddragelse af medarbejderne er helt central for en vellykket digitalisering, der tager hensyn til det psykiske arbejdsmiljø. På baggrund af gruppeinterviewene på uddannelsesinstitutioner samt eksisterende viden om god inddragelse kan der opstilles ni grundprincipper for god inddragelse i digitalisering.



1

**Giv medindflydelse:** Giv medarbejderne medindflydelse på udvikling, anskaffelser, implementering og anvendelse af digital teknologi – herunder på den faglige forankring af teknologien. Kend og overhold aftaler, der måtte være om information og dialog om ny teknologi.

2

**Inddrag så tidligt som muligt:** Orientér og inddrag medarbejderne så tidligt som muligt, så de har de bedste mulige vilkår for at bidrage med viden, ideer og spørgsmål og derigennem gøre en reel forskel for både digitaliseringen og arbejdsmiljøet.

3

**Brug etablerede fora:** Udnyt i inddragelsen etablerede fora, der har bred repræsentation, fx MED-udvalg/SU og AMO – også i tilfælde, hvor digitalisering ikke automatisk kommer på dagsordenen i disse fora. Det kan dels sikre digitaliseringen høj legitimitet og god faglig forankring.

4

**Skab klare roller:** Gør det tydeligt, at ledere, medarbejdere, tillidsvalgte og samarbejdsfora spiller hver deres vigtige roller i et digitaliseringsforløb – og klæd dem godt på til deres respektive opgaver og ansvar.

5

**Sæt ordentlig tid af til dialog:** Undervurdér ikke den tid, det kræver at have en god dialog og kommunikation i alle faser af et digitaliseringsprojekt – også på tværs af organisation og faggrupper.

6

**Giv plads til idéudvikling nedefra:** Sørg for, at digitalisering ikke kun er noget, der sker fra toppen. Giv løbende mulighed for, at almindelige medarbejdere kan udvikle egne ideer, herunder eksperimenter med og afprøve nye teknologier.



7

**Inddrag også elever/studerende:** Udnyt også viden og ideer fra elever/studerende, når I udvikler, tester eller implementerer ny digital teknologi. Dels kan de være direkte berørt af teknologien, dels er det i sidste ende dem, digitaliseringen skal gavne.

8

**Skab fælles overblik:** Foretag fx en digital statusopgørelse, hvor I skaber overblik over institutionens samlede brug af digitale teknologier. Hvad fungerer godt? Hvordan spiller det sammen? Hvad bør vi justere? Kan vi indtænke arbejdsmiljøet bedre i en samlet strategi for digitaliseringen?

9

**Fasthold en løbende inddragelse:** Vær opmærksom på, at dialog og inddragelse ikke stopper, når en teknologi er anskaffet, eller implementeringen formelt er afsluttet. Der vil løbende være behov for sammen at følge op på, hvordan løsningerne fungerer i praksis, og hvordan de påvirker det psykiske arbejdsmiljø.



# Digitalisering på uddannelsesinstitutioner

Der er de sidste årtier indført digital teknologi på mange områder og på alle niveauer i den danske uddannelsessektor.

Digitalisering kan påvirke kerneopgaven, fagligheden og relationerne i den daglige opgaveløsning – og derigennem det psykiske arbejdsmiljø. Desuden kan selve implementeringen af den digitale teknologi have arbejdsmiljømæssige konsekvenser.

Vil man høste digitaliseringens potentielle gevinster, må man også forholde sig til, hvad teknologien kan betyde for arbejdsmiljøet.

Publikationen foreslår en række spørgsmål, I kan drøfte, og giver ideer til, hvordan I kan tilrettelægge dialogen på området. Den bygger blandt andet på interview med ledere og medarbejdere på en række uddannelsesinstitutioner.



## Et fremtidsikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger, som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu, og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Digitalisering på uddannelsesinstitutioner' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).