

Distansutbildningspodden: Att lyfta distansutbildning till ledningsnivå

Jan Gulliksen: Varje lärosäte har fantastiska pedagoger som också är duktiga på att hantera ny teknik och jobba med innovativa metoder. Men det är inte bara det, utan man behöver ju kunna ändra saker och ting på bredare front. Väldigt mycket av de förändringarna handlar faktiskt om organisation.

Mikael Andersson: Arbetet med utveckling av distansutbildning vid ett lärosäte handlar ofta om metodutveckling och genomförs långt ut i ledet. Men erfarenheter visar att ledningens förhållningssätt till distansutbildning och lärosätets kultur kring distansutbildning spelar en stor roll.

Musikvinjett: Musik spelas.

Mikael Andersson: I det här avsnittet av Distansutbildningspodden ska vi prata om organisation och kultur på lärosäten och hur man kan arbeta med kulturförändring vid ett lärosäte. Jag heter Mikael Andersson och i dag har jag med mig Jan Gulliksen från KTH. Välkommen Jan!

Jan Gulliksen: Tack så mycket!

Mikael Andersson: Ska vi från början slå fast att vi kommer att kalla dig för Gulan då?

Jan Gulliksen: Det går alldeles utmärkt! Det är den jag är.

Mikael Andersson: Det verkar ju vara ett etablerat smeknamn. Du är ju professor i människa, dator, interaktion och så vidare. Men ska du presentera dig själv först innan vi drar i gång samtalet?

Jan Gulliksen: Ja, det kan jag göra. Professor i människa-dator-interaktion, som sagt. Jag är civilingenjör i botten i teknisk fysik och har en stor portion beteendevetenskap i min forskarutbildning. Jag är en av dessa tvärvetare som går över fakultetsgränserna brett också. Sedan har jag en lång tradition av att ha ledarskapspositioner på universitetet, både som prefekt och som dekan och numera är jag vice rektor för digitalisering, vilket betyder att jag är rektors högra hand i alla frågor som är kopplade till digitalisering - digitalisering av utbildning, forskning, samverkan och förvaltning.

Mikael Andersson: Men om vi tar avstamp där så har du jobbat just med digitaliseringsfrågor länge, och inte minst när du ledde regeringens digitaliseringskommission. Och där har jag för mig att du var kritisk till en hel del saker när det gäller digitaliseringsarbetet vid svenska lärosäten. Vad var det framför allt du var kritisk mot då?

Jan Gulliksen: Ja, nej, men lite skämtsamt brukade jag säga som så att jag som väldigt kritiskt till universitets och högskolors oförmåga att digitalisera sig, så fick jag ansvaret för att göra det på mitt eget lärosäte. Och det är kanske det bästa sättet att tysta en kritiker i någon bemärkelse - att göra honom till ansvarig. Men i grunden kan man väl säga som så att jag skrev en rapport som ingår i en av våra SOU:er från Digitaliseringskommissionen som heter "Högre utbildningens roll i en digital tid" som just försökt titta på den enorma transformation som vi stod inför då när den här rapporten skrevs 2016. Därför att vi stod ju inför en förändring där jag såg framför mig att digitaliseringen kraftigt skulle förändra sättet vi förhåller oss, framför allt till utbildningen, att vi kan sprida utbildning potentiellt sett genom de digitala medierna till många, många fler och på så sätt demokratisera utbildningen på ett helt annat sätt än vad man gjorde tidigare. Och även att detta också medförde förändringar i sättet vi bedriver examination, för hur vi samverkar med industrin för att göra de sakerna. Och i den rapporten lyfter jag att detta är ett så kallat "wicked problem", eller det vi har lärt oss från norska att det heter omedgörliga problem, vilket jag tycker är en väldigt fin benämning. Det är inte som så att vi kan förändra universitetens och högskolornas sätt att bedriva högre utbildning på genom att bara göra en liten sak. Det räcker inte med ett anslag för livslångt lärande som nu har kommit i budgetarbetet inför kommande år. Utan detta är ett komplext problem som inbegriper att vi måste förändra studielånssystemet, vi måste förändra uppdragen till universitet och högskolor. Näringslivet måste vara beredd på att investera i sin personals kompetensutveckling. Individer behöver förstå att man inte är färdig bara för att man tar examen, utan att man måste fortsätta att fylla på på det sättet. Och framför allt måste universitet och högskolor förändra sin kultur och syn på utbildningens roll och hur vi jobbar med den helt enkelt.

Mikael Andersson: Och som tack då, eller som straff - du får kryssa i önskad ruta - för de där kloka insikterna fick du i knät då att du fick ansvaret för just den här frågan vid ett svenskt lärosäte. Om vi går vidare där - hur såg kulturen kring digitaliseringsarbetet ut på KTH när du tillträdde med de här kloka insikterna i bagaget?

Jan Gulliksen: Jo, men alltså som förmodligen varje lärosäte har så finns det fantastiska pedagoger som också är duktiga på att hantera ny teknik och jobba med innovativa metoder för att bedriva forskning och utbildning vidare. Men det är inte bara det, utan man behöver ju kunna ändra saker och ting på lite bredare front för att kunna få till stånd en sådan förändring. Och väldigt mycket av de förändringarna handlar faktiskt om organisation. Det handlar inte så mycket om teknik nödvändigtvis i detta. Och hjälpen vi fick på vägen för att kunna ändra kulturen och ändra sättet att jobba - den stavas ju pandemi. Alltså pandemin betydde att vi behövde gå över helt och hållet till digital undervisning med relativt kort startsträcka. Och om vi innan pandemin hade tusen timmar i veckan på Zoom på universitetet - när det toppade så låg det på 150 000 timmar i veckan på Zoom. Så det var en enorm uppskalning av den digitala aktiviteten som skedde till följd av detta. Och det tror jag var starten på en helt förändrad syn på vad vi kan göra med utbildning och hur vi kan sprida den vidare.

Mikael Andersson: Vi ska återkomma kring den här frågan om den skjuts som pandemin har gett, men jag tänkte först gå vidare på det du sa med en insikt som jag tror vi har gjort i det här distansprojektet också. I en sådan här komplex utveckling är det inte bara en del av ett lärosäte som behöver vara med. Hur har du arbetat för att just få med den här bredden, att alla är med på tåget och inte minst lärosätets ledning?

Jan Gulliksen: Ja, det är lätt hänt att antingen att det sker beslut på rektorsnivå om hur man ska förändra saker och ting, eller att det sker längst ut i ledet i organisationen och att en enskild lärare gör någonting. Men det är viktigt att man får till stånd en diskussion om hur vill vi ha det i vår verksamhet och i framtiden. För att förstå denna komplexa situation så måste man ju brett driva den sortens diskussioner som inbegriper all personal som är inblandad. Faktiskt inte bara alla lärare, utan även den administrativa personalen som är inblandade i att göra de här sakerna. Man måste ha med studenterna i diskussionen. De är otroligt viktiga för att kunna ge det här, men även näringslivet som vi vill ska spela en mycket större roll, både som upphandlare av utbildningar av olika slag och som deltagare i utbildning. För det är ju de som vet vad de behöver där ute. Man måste engagera alla dessa i de diskussioner som har varit. På KTH har vi ett projekt nu som jobbar och funderar över framtidens utbildningsstrukturer och hur det ska se ut. Det har jobbats i en något mindre grupp, men med ett antal workshops - både med näringslivsföreträdare, med studenter, med personal, med administrationen för så att säga att ta fram ett första skal där. Och när det sedan är beslutat så kommer det leda till en mängd olika uppdrag där man kan jobba specifikt med de saker som kommer att behöva förändras om det så är strukturen på programmen eller om det handlar om digitala examinationsmöjligheter eller om det handlar om hur vi kan förändra innehållet mycket snabbare och raskare än vad vi har gjort tidigare. Så måste det då leda till uppdrag där man kan engagera all personal i den förändringen.

Mikael Andersson: Men även om man som sätter ihop de här grupperna så måste man få till att det finns något incitament och ett driv för att föra samtalet. Vad är det som för samtalen vidare i de här grupperna?

Jan Gulliksen: Jag har mycket försökt jobba med att måla upp den här provocerande bilden över hur framtiden skulle kunna se ut. Antingen det positiva scenariot utifall vi faktiskt lyckas göra förändringar som innebär att man inte ser på utbildning som något som man gör gentemot ett universitet mellan 19 och 25 år, sen så tar man examen för att aldrig mer återkomma. Utan faktiskt att man kan transformera det här till att bli någonting där man kanske fortsätter att ha ett livslångt förhållande till. Kanske inte bara ett utan flera universitet, och återkommer och fyller på kunskap hela tiden och samverkar mycket mer med universiteten. Och om man kan måla upp sådana scenarier över framtidens utbildningssystem och vilken roll som universitet och högskolor har i samhället i framtiden - då kan man bygga helt andra bilder av hur detta måste förändras för att kunna möta den förändringen på ett bra sätt.

Mikael Andersson: Ett sätt att bedriva den här typen av större utvecklings- och förändringsarbete är att först förankra tydligt att man har ett ledningsbeslut att luta sig emot. Man kan ju också köra med så att säga man skjuter med alla pipor på en gång och sätter igång på alla nivåer. Hur har du arbetat där?

Jan Gulliksen: Ja, alltså, det är inte bara jag, utan det här är någonting som hela organisationen är inblandad i. Men om man börjar allra, allra högst uppifrån så är det som så att de allra flesta universitet och högskolor har en vision som man förhåller sig till. På KTH har vi en vision som heter Vision 2027 som faktiskt skrevs för 10 år sedan. Men redan i den så pekade vi på att 2027 kommer det fysiska och virtuella campuset att vara lika viktigt för oss i framtiden. Redan då förstod vi att det är den riktning vi ska gå till. Sedan handlar det om att i detaljerad nivå sätta den i utvecklingsplaner som går över lite längre sikt, i verksamhetsplaner och försöka ta fram uppdrag som på kortare sikt, med tydliga mål, kan leverera vad det är man försöker göra inom ramen för detta. Bara för att ta ett exempel så har vi haft mindre än en procent av vår utbildning som är inriktat på livslångt lärande för några år sedan. Sedan satte vi upp ett mål som vice rektor för utbildning tydligt har kommunicerat att 2023 ska det vara uppe i 20 procent. Det är en ganska stor förändring som också kan uppfattas som omöjlig eller provocerande. Men, men i någon bemärkelse så sänder det en tydlig signal på att uppifrån så ser man det här behovet av att möta den typen av förändringar. Sen måste man ju ta det här mer i organisationen hela vägen, så att alla kan få bidra med sina goda idéer. Hur man kan slå fast hur var och en bidrar till att med gemensamma krafter dra organisationen vidare mot det här målet. Det är ju det som blir viktigt att jobba med och att se att alla känner att man är involverad och engagerad i det. Det känner folk förmodligen inte nu, därför att vi är i starten av att sätta dessa stora visioner och mål för framtiden i detta. Men vi kommer nu så småningom jobba för att få ut det här brett och se till att det diskuteras hela vägen ut i organisationen.

Mikael Andersson: Men du var inne på den här tydliga signalen ifrån från ledningen. Är den en förutsättning för att kunna driva ett så här stort förändringsarbete tror du?

Jan Gulliksen: Ja, alltså, om ledningen hade motarbetat en sådan här förändring, då hade det varit svårt att få det att ske. Men samtidigt är det som så att bara för att en ledning säger att vi står inför stora förändringar där det ska förändras i den här riktningen så betyder det inte per automatik att det sker, utan då måste du arbeta med så att man får ett driv där folk känner att man vill vara med och dra sin verksamhet vidare i den här riktningen. Att man delar de värderingar som en sådan utveckling pekar ut i detta, så det blir viktigt. En sak som vi gjorde på KTH i detta sammanhang, är till exempel att vi förra året slog fast att en digitaliseringspolicy. Så vi har numera ett policydokument för digitalisering som talar om digitaliseringens roll som att digitalisering är verksamhetsutveckling, det är så vi definierar det hos oss, så att vi jobbar med hur kan tekniken hjälpa oss att bara vara en dragmotor i den organisations- och verksamhetsutveckling som vi behöver göra för att kunna möta den här framtiden. Så en sådan policy är ett exempel på ett viktigt ledningsredskap för att visa på vad det är för kultur och värdegrund som behöver råda i organisationen för att vi ska kunna gå dithän.

Musikvinjett: Musik spelas.

Mikael Andersson: Om vi ska gå in på det här som du var inne på med pandemiskjutsen. Det är ju hemskt att lyfta fram en sådan katastrof. Men det har ju varit lite av en disruptiv faktor i många verksamheter. Hur ska man göra nu för att göra det bästa av det här och utnyttja det momentum som det här ändå har inneburit? För vi är båda inne på att man har ju hört de här rösterna att nu börja pandemin kanske klinga av, och då kan vi gå tillbaka till det gamla vanliga. Men hur ser vi till att vi går framåt istället?

Jan Gulliksen: Det är ju det som är den gordiska knuten som vi måste lösa. Om vi tänker tillbaka lite grann, så strax före pandemin fanns det flera förespråkare som var emot digital undervisning och inte ville bedriva det på det sättet, utan tyckte att det var själva det fysiska mötet med studenterna som var allt annat överstigande i kvalitet och pedagogik och vetenskapligt i vad man gör. Vi märkte med pandemin, att de digitala faktiskt gick att göra på ett väldigt bra sätt. Men nu då å andra sidan så ser vi en del förespråkare som talar om det hybrida som jag tror är den framtida modellen vi kommer att behöva vänja oss att leva med. Många som säger att det är värdelöst i det hela, snarare än att se till hur ska vi utveckla det hybrida formatet av undervisning och möteskultur i stort som gör att vi på ett likvärdigt sätt kan delta och ta del av utbildning, oavsett om vi är fysiskt på campus eller i undervisningssalen kontra om vi är med i det digitala rummet. Jag tror att det här kommer att ställa krav på att vi bygger om mycket lokaler till att möjliggöra den här typen av mindre möten där några är med i digital form och några är med i fysisk form och framför allt också lägger lite fokus på att fundera över vilken pedagogik man behöver bedriva för att kunna nyttja det här på bästa möjliga sätt i framtiden. Vi måste bejaka den här förändringen och inte vara emot den.

Mikael Andersson: Jag skulle gärna fortsätta på det här spåret med hybrid, men jag tror vi får ta en särskild, en särskild mäska om den frågan. Jag tror inte vi haft ett enda poddavsnitt där frågan inte har dykt upp. Men en bild som jag ser framför mig, det är ju det som du började med att det är likadant inom distansutbildningsområdet. Det har ju ändå bedrivits en väldigt bra verksamhet långt ut i ledet, och nu kommer där det här också blir en ledningsförmåga och en policy, och det gäller att de här två inte jobbar så att säga släcker ut varandra. Hur får man ihop de här aktiviteterna där ute i ledet med den här centrala policyutvecklingen?

Jan Gulliksen: Det första där är ju att man måste ju som ledningsperson se allt det fina bra som sker där ute i ledet och försöka se och förstå vilka av dessa delar det är vi behöver stötta och vidareutveckla för att kunna göra det till standard inom den verksamhet som vi har i det hela. Därmed inte sagt att det kanske är alla initiativ som görs där ute som är det som man kan stötta i detta. Jag tror att när vi tittar över verksamheten så i stort sett vartenda tekniskt verktyg som finns används av någon i vår verksamhet i det här sammanhanget, och det blir hart när omöjligt att ge bra support till alla dessa verktyg. Och ibland kanske det även finns andra verktyg som hjälper en lika bra, och kanske bättre, för det man gör. Så centralt sett kan vi försöka lyfta upp, kommunicera de bra och fina initiativen och sedan jobba med att se till att det finns ett bra stöd, ett så bra stöd som möjligt för det. Sedan ute i verksamheten så behöver vi komma bort ifrån det här att var och en ser sin kurs som just SIN kurs i detta. Jag tror att vi måste skapa mycket mer samarbeten i lärarlag där vi samarbetar inom ramen för kurser. Vi delar material med varandra, vi samarbetar inför kursgivningen och så vidare. Därför att det är då vi lär oss. Vi lär oss genom att titta på varandra och inom närliggande områden, låta oss inspireras av smarta idéer som andra gör. Det får inte vara proprietärt där vi behåller mina föreläsningar som bara jag kan ge och som jag som äger, utan vi måste ha mer av en delningskultur i det sammanhanget.

Mikael Andersson: Så jobbar man på en övergripande ledningsnivå, eller i alla fall på ledningens uppdrag, så bör man titta på vilka aktiviteter som har gjorts i ledet och lyfta fram och foga ihop de här sakerna så att det inte är helt losskopplat, det är det du säger?

Jan Gulliksen: Så är det, och sedan måste man ju också vara tydlig med att det finns många motstridiga krav som måste mötas. Vi har en lagstiftning och ett regelverk som måste följas på bästa möjliga sätt och vi har en administration som på ett effektivt sätt måste kunna hantera det stöd och administrativa rutiner som behöver komma runt kring det här. Vi har studenterna som ju givetvis också har både särskilda krav, men framförallt behov som vi måste försöka att se och förstå och tolka så att vi kan stötta detta på bästa sätt. Så som ledningsperson måste man då försöka balansera ihop dessa olika perspektiv och också våga att prioritera och visa på att det är de här riktningarna nu som vi väljer att stötta för det vidare utvecklingsarbetet. För att stötta alla riktningar - då har vi ingen riktning över huvud taget.

Mikael Andersson: Och som vanligt så har tiden gått alldeles för fort när man pratar med intressanta personer. Men tack så mycket Gulan för att du var med i den här podden.

Jan Gulliksen: Tack så mycket! Det var spännande.

Mikael Andersson: Tack till dig som har lyssnat också! Jag heter Mikael Andersson och den här Distansutbildningspodden är en podd från Universitets- och högskolerådet.

Musikvinjett: Musik spelas.