

Implementering af organisatoriske forandringsprocesser

– ved indførelse af elektronisk aflevering og eksamen

Annette Q. Pedersen

E-Læringskonsulent ved Københavns Universitet

og

Projektleder for E-aflevering, Det Humanistiske Fakultet.



Abstract (dansk)

Denne artikel opstiller ti gode råd om det organisatoriske arbejde med indførelse af e-aflevering ud fra erfaringer fra Det Humanistiske Fakultet ved Københavns Universitet, hvor et stort projekt er i gang for at indføre elektronisk aflevering af de studerendes hjemmeopgaver i efteråret 2011. De ti råd er 1: Start med det, der kan lade sig gøre, 2: Tro ikke det bare handler om teknik, 3: Hav de juridiske forudsætninger på plads, 4: Hav styr på teknikken, 5: Giv plads til forandringstræthed, 6: Inddragelse og samarbejde giver bedre løsninger, 7: Sørg for at alle ved, hvordan de skal gøre! 8: Gør processen transparent, 9: Når der ikke er én rigtig og god

løsning, må man opstille viften af alternativer, 10: Skab ledelsesopbakning. De gode råd er eksemplificeret med erfaringer fra det igangværende projekt.

Abstract (english)

This article lists ten tips for working with organisational change when implementing electronic submission of student's assignments – based on the experiences gathered at the Faculty of Humanities at the University of Copenhagen, where a large-scale project is in progress to convert to electronic submission of all papers in the fall of 2011. The 10 tips are: 1: Start with what works, 2: Never believe it's just about software, 3: Sort out the legal issues, 4: Make sure the IT works, 5: Allow for change-fatigue, 6: Inclusion and cooperation makes for better solutions, 7 Make sure everyone knows exactly what to do, 8 Create transparency in the project, 9 When there isn't one good solution – explain the pros and cons of the options, 10 Management support. The advice is supported by examples from the on-going project.

Indledning

En af farerne, når man planlægger og udfører teknologiprojekter, er, at fokus ligger for entydigt på løsningen af de tekniske problemer. Men indførelse af ny teknologi medfører omlægning af arbejdsgange og –rutiner – og hvis man kun fokuserer på teknikken, risikerer man at glemme de mennesker, hvis arbejde ændres (nogle gange radikalt) i implementeringsfasen. Det giver modstand, og man gør klogt i at lytte til bekymringer og forbehold, frem for at afskrive det som bagstræberi eller mangel på fleksibilitet.

Hvordan håndterer man bedst processen, sikrer inddragelse og ejerskab fra deltagerne og fremdrift trods modstand? I denne artikel vil jeg ud fra erfaringerne med indførelse af e-aflevering på Det Humanistiske Fakultet ved Københavns Universitet opstille 10 gode råd. Men først lidt fakta om afleveringerne og projektets historie.

Fakta

Det Humanistiske Fakultet på Københavns Universitet modtager ca. 20.000 opgaver pr. semester. Indtil foråret 2010 foregik alle disse afleveringer ved aflevering af 3 udskrevne eksemplarer, som derefter manuelt blev sorteret til eksaminatorerne og distribueret til censorerne via post (med en ikke ubetydelig portoudgift til følge). Fakultetet startede derfor et ambitiøst projekt for at afskaffe papirafleveringerne og modernisere de studerendes afleveringsvilkår.

Projektets historie og projektere

E-afleveringsprojektet er forankret hos ITMEDIA, Det Humanistiske Fakultets afdeling for lyd, video og sociale medier i undervisning og forskning (herunder også e-læring).

Forløberen for e-aflevering var *projekt e-eksamen 2009*, hvor ITMEDIA samarbejdede med Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab (INSS) om at afholde to af deres eksaminer elektronisk. Projektejer var Prodekan for uddannelse Hanne Løngreen. En af konklusionerne i *projekt e-eksamen 2009* (Pedersen og Mau 2009) var, at en del ting skulle falde på plads, før der kunne afvikles e-eksamen i større målestok. Projektet havde dog afklaret så mange af de indledende udfordringer, at det var en oplagt mulighed at implementere elektronisk aflevering af alle hjemmeopgaver.

I 2010 fik fakultetet ny direktør, der satte gang i forskellige digitaliseringsprojekter, herunder det nuværende projekt e-aflevering. Med fakultetsdirektør Michael Cholewa-Madsen som projektejer igangsatte ITMEDIA projektplanen om at indføre e-aflevering på Det Humanistiske Fakultet.

I efterårssemestret 2010 blev der afholdt minimum én e-aflevering pr. fag – det blev samlet til 128 forskellige afleveringer, der foregik elektronisk med stor succes. Fakultetet indkøbte Kindle DX e-bogslæsere – (og Institut for Tværkulturelle og Regionale Studier (ToRS) supplerede selv med Sony e-bogslæsere) for at lette den elektroniske læseproces for underviserne.

I forårssemesteret 2011 overgik KU til STADS som nyt administrativt system – en overgang der belastede administrationen så meget, at planen om at overgå helt til e-aflevering måtte udskydes med et semester. Alligevel valgte 1 af de 6 institutter (ToRS) at gå over til e-aflevering af alle opgaver uden mundtligt forsvar¹, og på de andre institutter var der også enkelte e-afleveringer.

I løbet af sommeren 2011 udskiftedes hele topledelsen på fakultetet (dekaner og direktør), og den nye dekan og prodekan viderefører heldigvis projektet. Med Dekan Ulf Hedetoft som projektejer fortsætter projektet nu med e-aflevering i fuld skala på hele fakultetet. I efterårssemesteret 2011 skal alle opgaver afleveres elektronisk. Undtaget er kun opgaver med mundtligt forsvar, særlige formidlingsopgaver og specialer². For at for at

¹ Eksaminationer med mundtligt forsvar havde vist sig problematiske for undervisere og censorer at håndtere, når de ikke havde opgaven i samme format (print, e-bogslæser), derfor blev de i første omgang undtaget, indtil vi kan finde en bedre løsning.

² Specialerne er undtaget, da der er et særligt projekt i gang om elektronisk specialeaflevering "Diskurs" som er et samarbejde mellem Københavns Universitet og Det Kongelige Bibliotek.

lette undervisernes overgang til elektronisk bedømmelse har fakultetet indkøbt 90 iPads, der skal supplere de eksisterende e-bogslæserne, da iPad har bedre annoteringsmuligheder.

Projektet har under hele forløbet været forankret hos ITMEDIA. Siden e-afleveringsprojektet startede i 2010 har projektgruppen bestået af 2 medarbejdere (inkl. undertegnede projektleder) fra ITMEDIA, 1-2 medarbejdere fra fakultetets eksamensafdeling og en eksamensmedarbejder fra et institut. Hele processen er foregået i tæt samarbejde med institutternes eksamensmedarbejdere, eksamensafdeling, studiechefen, øvrige ledelse og dekanat.

Når projektet er fuldt implementeret, vil e-aflevering være del af den almindelige studieadministrative drift i de relevante afdelinger på fakultetet. E-aflevering vil være del af eksamensmedarbejdernes arbejdsgang, HUMIT håndterer telefonsupport på e-læringssystemet og supporterer de indkøbte iPads, og de eksisterende ressourcer af instruktionsvideoer og hjælpesider vil være tilgængelige for de medarbejdere, der har brug for det. Men indtil da faciliterer ITMEDIA og projektgruppen fortsat processen.

10 gode råd til indførelse af e-aflevering og e-eksamen

Frem for en minutiøs gennemgang af processen med indførelse af e-aflevering vil jeg i stedet forsøge at opsamle vores erfaringer i 10 gode råd til andre, der skal arbejde med e-aflevering eller e-eksamen – både ud fra vores erfaringer om, hvad der gik godt, og hvad der gik mindre godt.

Vores 10 gode råd

- 1: Start med det, der kan lade sig gøre,
- 2: Tro ikke, det bare handler om teknik,
- 3: Hav de juridiske forudsætninger på plads,
- 4: Hav styr på både teknikken,
- 5: Giv plads til forandringstræthed,
- 6: Inddragelse og samarbejde giver bedre løsninger,
- 7: Sørg for at alle ved, hvordan de skal gøre!
- 8: Gør processen transparent,

9: Når der ikke er én rigtig og god løsning, må man opstille viften af alternativer,

10: Skab ledelsesopbakning.

1: Start med det, der kan lade sig gøre

Forandringsprocesser er ofte vanskelige, da ønsket om udvikling, for nogle opleves som afvikling.³ Så det kan være en fordel ikke at starte med den helt store revolutionære plan, men at starte med det, der lettest kan lade sig gøre. Det kan såmænd vise sig at være rigeligt udfordrende. Det er også et godt udgangspunkt for at finde de knaster, der skal ryddes af vejen, før de helt store ændringer kan gennemføres.

Projekt e-aflevering udspringer af tidligere forsøg med e-eksamen på Det Humanistiske Fakultet. Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab afholdt 6 gange (2008-09) elektronisk eksamen på Normprøve 1 og 2 – et initiativ Professor Hanne Ruus og Lektor Dorthe Duncker fra INSS selv havde startet og drevet de første år inden ITMEDIA blev inddraget. Selv om det kun drejede sig om en enkelt eksamen, gav det mange erfaringer og afdækkede konkret de mange problemstillinger afholdelse af digital eksamen stiller os overfor: Juridisk sikkerhed for både universitet og studerende, e-læringssystemets forcer og svagheder, arbejdet med forebyggelse af plagiat, datastrukturer i de administrative systemer, undervisernes forhold osv. En af konklusionerne i projektevalueringen (Pedersen og Mau 2009) var, at mange strukturelle forudsætninger stadig skulle på plads, før en løsning kunne gennemføres i større skala. Fakultetet brugte fx mange steder proforma-holdsætning, da ingen før havde brugt netop disse data fra det administrative system. E-eksamen er i det hele taget en kompleks proces, der også griber ind i faglige forhold på studiet. Fx skal studieordningerne efterses og eventuelt ændres, når man vil omlægge til e-eksaminer, man skal tage stilling til om "alle hjælpemidler" inkluderer internet osv.

Til gengæld konkluderede vi som nævnt, at elektronisk aflevering af alle hjemmeopgaver var en oplagt mulighed og på længere sigt kunne bane vejen for e-eksaminer. Det ville være lettere at implementere og forudsatte ikke strukturelle ændringer fagligt, men kun administrativt. Belært af de tidligere erfaringer blev målsætningen for det nuværende projekt e-aflevering derfor "kun" at indføre elektronisk aflevering af alle hjemmeopgaver. For at skelne klart mellem afleveringer og eksaminer i form af stedprøver valgte vi også at kalde det e-aflevering i stedet for e-

³ Deraf den omfattende litteratur og certificeringsmuligheder inden for forandringsledelse, facilitering og projektledelse – og ikke mindst de mange kuldsejlede projekter rundt omkring.

eksamen, selv om mange af hjemmeopgaverne teknisk set er eksamensopgaver.

2: Tro ikke, det bare handler om teknik

Mange IT-projekter⁴ har været plaget af en grundlæggende misforståelse: at det hovedsageligt handler om teknik, når man implementerer nye løsninger. Men i virkeligheden arbejder man med en forandringsproces i organisationen. Det er vigtigt at gøre sig klart fra begyndelsen, så kan mange problemer undgås. Den største forandring for deltagere og brugere er nemlig ikke, at de skal lære ny teknik, men at deres arbejdsrutiner bliver omlagt – uden at de selv har haft indflydelse på beslutningen. Det griber ind i mange menneskers hverdag, i planlægningen og tilrettelæggelsen af deres arbejde – og oven i købet skal de så også lære at bruge endnu et nyt IT-system. Det er fuldstændigt centralt at gøre sig klart fra starten, at man arbejder med en forandringsproces for mange medarbejdergrupper, ikke "bare" ny IT.

3: Hav de juridiske forudsætninger på plads

Inden man overhovedet begynder med e-afleveringer, er det nødvendigt at have styr på de juridiske aspekter, og der er en del konkrete spørgsmål, der skal afklares. Københavns Universitet har allerede varslet alle studerende om at kommunikation foregår digitalt, dvs. "pligtmæssig elektronisk kommunikation"⁵ via deres KU-email, så den forudsætning var på plads. Men hvad med alle de andre spørgsmål?

Kan vi kræve at de studerende afleverer elektronisk? Man kan modargumentere med om vi i 2011 kan blive ved med at kræve, at de afleverer på papir? Der står faktisk ikke skrevet at de skal aflevere på papir, så vi har valgt at varsle om, at afleveringerne fremover skal foregå elektronisk. Har enkelte studerende ikke mulighed for det, kan de naturligvis ansøge om dispensation (lige som hvis man på anden vis er forhindret i at deltage i eksamen). Er der studerende, der ikke har adgang til computer, findes der tilgængelige computere hos HUMIT, som vi henviser til. Vi har dog ikke oplevet de store problemer med at få de studerende til at aflevere elektronisk.

Universitetet skal overholde opbevaringspligten på BA-opgaver, også når de ikke puttes i en papkasse i kælderen. Indtil videre bliver de liggende i e-læringssystemet, hvilket næsten er den elektroniske udgave af papkassen – men vi arbejder på at lægge BA-opgaverne ind i et bedre søgbart system, så det kan blive lettere at finde opgaver frem, fx i forbindelse med klagesager.

⁴ Man hører oftest om problemerne i de offentlige IT-projekter, se fx denne gennemgang af fejltrinnene i implementeringen af det nye tinglysningsystem: *Historien om endnu et offentligt IT-projekt der fejlede.*

⁵ *Bekendtgørelse om elektronisk kommunikation for universiteterne.*

Så er der spørgsmålet om sikkerheden for, at den rigtige studerende afleverer opgaven. Her er svaret at deres login i universitetets portal er personlig og hemmelig, og det er sikkerhed nok for at det er den rigtige studerende, der afleverer (det garanterer naturligvis ikke, at den studerende selv har skrevet opgaven, men det gælder jo også papirafleveringer).

De studerendes retssikkerhed skal også sikres ved afleveringerne. Det var én af grundene til at vi valgte PDF-filer som afleveringsformat. PDF er et standardformat, der kan åbnes og læses på alle computere (og mange andre apparater, fx iPad og e-bogslæsere), men det er også et låst format. Dermed har de studerende sikkerhed for, at de får en bedømmelse for præcis det, de har afleveret. Vi skulle gerne undgå klagesager, fordi en væltende kaffekop resulterer i en slettet side i et redigerbart format (som fx .doc) og en dårligere karakter pga. en usammenhængende opgave.

Anonymitet er en anden diskussion. De studerende har ikke lovmæssigt krav på en anonym bedømmelse af deres hjemmeopgaver, og der er heller ikke tradition for det på Det Humanistiske Fakultet, så det har vi ikke behøvet bekymre os om.⁶

Det har til tider været en langstrakt proces at få klare svar på de juridiske spørgsmål – og hvad det i praksis betyder for vores forvaltning, men alle love og bekendtgørelser skal jo overholdes – også ved e-aflevering.

4: Hav styr på teknikken

Der er faktisk slet ingen nye IT-systemer involveret i e-afleveringen på Det Humanistiske Fakultet ved Københavns Universitet. Afleveringerne foregår inde i "Absalon", det e-læringsystem (It's Learning), som undervisere og studerende har brugt i snart 4 år. (Men det er dog nyt for eksamensmedarbejderne, som jeg vender tilbage til senere.)

Selv om der ikke skulle udrulles nye systemer har der været masser af tekniske og praktiske forhold som skulle afklares undervejs før vi for alvor kunne komme i gang med e-afleveringen. Den bedste forudsætning for at tingene lykkes er et grundigt forarbejde.

Administrativ praksis. Selv om arbejdsgangen bliver digital, skal eksamensmedarbejderne kunne registrere afleveringerne som før. Så vi har stadig brug for at få de nødvendige data ind til en korrekt registrering. På vores papirafleveringer blev det klaret med standardforsider – og selv om e-læringsystemet eksplicit eller implicit indeholder en del af disse oplysninger, så er løsningen indtil videre at fortsætte med en

⁶ Det Juridiske Fakultet på KU har tradition for anonymitet og derfor er anderledes stillet.

standardforside – nu skal de studerende blot kopiere den ind i opgaven og udfylde den elektronisk.

Det er også nødvendigt at tjekke efter, at man ikke lokalt i vejledninger eller studieordninger har krav til formalia defineret på en måde, der fungerer skidt digitalt. Krav om at skulle aflevere fx en underskrevet pensumliste resulterer i først en udskrift og efterfølgende en indscanning – og det er jo ikke meningen at digitalisering skal gøre tingene mere komplicerede. Det kan fx dreje sig om:

Pensumlister

Blanketter

Forsider på opgaverne

Bilag

Pensumlister: er godkendt = underskrevet. Man skal have kigget formuleringerne efter, så man ikke kræver aflevering af ”en underskrevet pensumliste” men i stedet ”en godkendt pensumliste”. Og så skal man selvfølgelig have defineret, hvordan den bliver godkendt. Godkendelse kan ske andre måder, det skal så blot defineres og kommunikeres, hvad den nye praksis er. En løsning er, at de studerende afleverer pensumlisten til underviseren – der meddeler eksamensmedarbejderen, hvis der evt. er nogen af de eksamenstilmeldte studerende, der ikke har fået godkendt deres pensumliste før eksamen.

Blanketter. De bør gøres elektroniske, men der kan findes enkelte nødvendige papirblanketter fx fra eksterne praktikvejledere eller lign. De studerende skal vide, hvor der er adgang til scannefaciliteter på universitetet – og det er også værd at overveje om det er lettere for alle at aflevere blanketten på papir, selv om det så ikke bliver sammen med opgaven?

Forsider på opgaverne. Ved papirafleveringerne har fakultetet brugt standardforsider, der littede sorteringen mv. Eksamensmedarbejderne har ønsket at bibeholde forsiderne som del af opgaven, for at være sikre på at kunne identificere opgaverne, også når de er hentet ud af e-læringssystemet. På Det Humanistiske Fakultet har vi mange kurser, der kan indgå i forskellige uddannelser som forskellige studieelementer (som der kan være behov for at sortere efter). Den praktiske løsning blev at institutterne lagde deres forside op på deres hjemmeside som word-dokument, de studerende kopierer det ind forrest i deres opgave og udfylder ”forsiden” korrekt, inden de laver det samlede dokument om til én PDF som de afleverer.

Bilag. Alt efter typen af bilag kan de enten formateres til PDF-filer og afleveres sammen med opgaven, eller de kan afleveres i et andet format. Studerende der fx skal aflevere et website og en rapport om hvorfor de har valgt at kommunikere netop sådan, skal naturligvis aflevere deres website som html-filer, så eksaminator og censor kan se et fungerende site, ikke en samling PDF-filer. I al vores kommunikation til de studerende har vi understreget, at der skal afleveres én PDF-fil, medmindre man udtrykkeligt har fået anden besked af sin underviser. E-aflevering er ikke en religion; det er meningen, at tingene skal blive lettere og give mening, ikke at alt skal afleveres på samme måde for princippets skyld.

E-Læringssystemet. Grundlæggende skal man have afklaret, hvorvidt de nødvendige forudsætninger er til stede i det system, der skal bruges. En helt basal forudsætning er selvfølgelig, at infrastrukturen skal kunne holde til den nye belastning, når der skaleres op. Det nytter ikke, at E-læringssystemet bryder sammen under byrden af de 20.000 opgaver pr. semester, eller bare 5 store fag, der har aflevering samme dag. Systemet skal også kunne håndtere opgaven, så vi testede om opgavefunktionen i Absalon kunne bruges til formålet – også i forhold til rettighedsstyringen af, hvem der må tage opgaven osv. Den slags funktioner har de fleste LMS eller VLE-systemer indbygget.

Så er der supporten. Projektet har også indebåret at få placeret en telefonsupport for Absalon til dem, der ikke kan finde svar online. E-læringssystemet Absalon havde tidligere haft sin egen helpdesk, men den var bortfaldet, da implementeringsfasen var forbi. Men med e-aflevering var der et fornyet behov for support. Løsningen blev at Helpdesken hos HUMIT (fakultetets egen IT-afdeling), påtog sig opgaven efter et oplæringskursus.

Forebyggelse er selvfølgelig bedre end behandling, så vi ville gerne undgå en voldsom spidsbelastning med supportspørgsmål – og uro og tvivl hos studerende, der skal aflevere opgaver. Vi valgte derfor at lave så mange, grundige vejledninger om, hvordan afleveringen skal foregå i praksis. Til formålet lavede vi en hjælpeside pr. målgruppe; studerende, undervisere, studieadministrative medarbejdere og censorer. Vi producerede også 20 instruktionsvideoer om de 10 vigtigste emner på hhv. dansk og engelsk.⁷ Det giver både studerende, undervisere og eksamensmedarbejdere mulighed for selv at søge svar på deres spørgsmål. Faktisk var effekten så god, at vi undrede os over stilheden, mens de første 128 afleveringer løb af stabelen i efterårssemesteret 2010.

Teknisk forankring af projektet i organisationen. En anden vigtig forudsætning er en teknisk forankring af projektet, så man sikrer sig at

⁷ Få flere detaljer om kommunikationsindsatsen og instruktionsvideoerne i vores rapport om e-aflevering i E2010 (Pedersen 2011).

der er tid og ressourcer til at rette på de fejl og problematikker, man løber ind i undervejs. En af de største udfordringer ved at indføre e-aflevering på Det Humanistiske Fakultet ved Københavns Universitet har faktisk været et strukturelt problem, der resulterer i en manglende projektförankring på den tekniske side.

Vi har selv tekniske kompetencer, men på fakultetet sidder vi decentralt, mens vores e-aflevering foregår i KUs fælles e-læringssystem, der drives centralt. Det giver det problem, at selv om vi samarbejder og har god kontakt til de relevante folk, så har vi ikke samme prioriteringer. En fejl i systemet med en blå prik, der ikke forsvinder som lovet, når man har afleveret i e-læringssystemet, står nødvendigvis lavere på listen centralt, end udrulningen af det nye administrative system. Det er jo forståeligt, men frustrerende, når det hos os giver et stort supportpres, fordi vores studerende ikke føler sig sikre på, om deres opgave nu er afleveret rigtigt og derfor ringer til eksamensmedarbejderne for at være på den sikre side.

Tilsvarende har det været vanskeligt at få løst udfordringen med at kunne distribuere filer til censorerne, vi har efter mange forgæves forslag selv fundet en løsning, med at hente filpakkerne ud af e-læringssystemet og uploade dem til KUs portal, der kan udsende et link til censorerne og fra et grupperum bag login distribuere filerne til dem. Det er i øvrigt en kombination af to systemer, der ikke drives af samme afdeling i fællesadministrationen, og det krævede at vi selv lavede en manuel dobbeltopretning af samtlige ca. 1000 censorer i personalesystemet.

Dybtest set er problematikken, når man ikke har teknisk förankring af projektet, at ens henvendelse hver gang vil være en ekstraopgave for de adspurgte. Men værre endnu: Ens forespørgsel behandles som ét konkret spørgsmål, der skal besvares – og det kan jo fx besvares med "Nej, det er desværre ikke muligt i vores system". Har man i stedet den tekniske förankring på plads, så har man et fælles problem, der skal løses, ikke blot et supportspørgsmål, der kan besvares med ja eller nej.

5: Giv plads til förändringstræthed

Det er vigtigt at respektere når medarbejdergrupper i organisationen lider af, hvad vi kan kalde "förändringstræthed" og hellere vil have arbejdsro, end at skulle oparbejde begejstring for endnu en förändring. På Københavns Universitet er næsten alle medarbejdere blevet omorganiseret inden for de senere år (nogle også flere gange, ved store institutsammenlægninger og omstruktureringer af fakultetsservice) og samtlige IT-systemer på KU er blevet (eller er i gang med at blive) udskiftet. Begejstringen for "flere nye IT-systemer", kan derfor ofte ligge på et ret lille sted. Og det er det vigtigt at respektere og give plads til. Det betyder ikke, at man skal undlade at gennemføre nødvendige förändringer, men der skal være plads også til de förändringstrætte og de kritiske røster.

Det skal være tilladt at lufte sine bekymringer og kræve svar på tiltale, og der skal være rum til at kunne deltage trods en vis mistro. Begejstring skal ikke være et krav.

Når det er sagt, skal eventuelle brokkehoveder selvfølgelig ikke have lov at afspore debatten - insistér på, at kritikken formuleres konstruktivt, og drag nytte af den i udviklingsarbejdet – der ligger jo reelle bekymringer og erfaringer bag, og måske kan de kritiske røster sikre projektet mod unødige problemer senere i processen. Som en af kernecitaterne i Appreciative Inquiry lyder: "Bag ethvert problem gemmer sig en frustreret drøm" (Lang and McAdam 2002, s. 20). Som leder af et forandringsprojekt er det værd at lytte til frustrationen – og forsøge at opfylde den frustrerede drøm, frem for at undertrykke det oplevede problem og betragte det som "brok".

Rigtigt mange medarbejdere på KU har før fået at vide, at den ny teknologi vil gøre alting meget lettere, billigere og smartere. Men de fleste, der har været bruger af de nye IT-systemer ved også, at det som regel ikke bliver lettere, går hurtigere eller udløser en tidsbesparelse, i hvert fald ikke det første stykke tid. Faktisk tager det næsten altid længere tid at skulle gøre noget nyt, og der er som regel altid noget, man fandt mere logisk og smartere i det gamle system – og så er der de uventede problemer, der dukker op – det tager tid alt sammen.

Løsningen er ikke at stikke folk (mere) blå i øjnene om de forventede fordele, men at holde fast i, hvad formålet reelt er. Det gælder om at komme tilbage til substansen: Vi indfører ikke e-aflevering, fordi vi synes det er lykken at gøre det på en ny måde, eller fordi vi tror, at alle straks bliver gladere med den nye tekniske løsning.

Vi indfører e-aflevering, fordi det simpelthen ikke kan være rigtigt, at vores studerende i år 2011 stadig kun kan aflevere deres opgaver ved at møde op fysisk med 3 eksemplarer af deres opgave på papir – og at vi desuden bruger omfattende ressourcer på at håndtere, frankere og distribuere alt dette papir.

Det grundlæggende formål, nemlig moderniseringen af afleveringsvilkårene, er der faktisk ikke nogen, der har erklæret sig uenige i – lige meget hvad de ellers synes om digitaliseringen. Alle er principielt helt enige i, at vi bør kunne tilbyde vores studerende moderne afleveringsvilkår. En holdning vi i øvrigt deler med videnskabsministeriet, der fra politisk hold har presset på for at få digitaliseret på universiteterne, se fx rapporten *En mere ambitiøs anvendelse af it på universiteterne*. (Universitets- og Bygningsstyrelsen, 2010).

Vi håber naturligvis, at det også bliver lettere for medarbejderne, når de nye arbejdsgange er indarbejdet og dermed frigiver tid, der kan bruges til

andre opgaver end papirsortering – det vil være en bonus. Portobesparelsen er også en bonus, lige som de mange tons papir vi sparer miljøet for vil være en bonus – da miljøet er et særligt indsatsområde for KU.⁸

6: Inddragelse og samarbejde giver bedre løsninger

Projekt e-aflevering bygger på den filosofi, at inddragelse giver bedre løsninger. Som der står på projektets hjemmeside:

Dette projekt har ikke en færdigpakket løsning og svar på alle spørgsmål: Afleveringer berører alle typer medarbejdere og der er arbejdsgange, der skal ændres hos alle, så det er ikke nogen let opgave.

Arbejdsgangen i projektet er at inddrage alle relevante parter, så meget som muligt i processen - for derved at få lavet de bedst mulige løsninger, så der kan tages højde for særlige forhold på fag og institutter. Målet med projektet er at få lavet gode holdbare løsninger for dem, der skal bruge dem. Så vi arbejder hårdt på at finde de bedste og mest fleksible løsninger i samarbejde med fakultetsadministration, institutterne, administrative medarbejdere og undervisere. Har du lyst til at bidrage til processen så kontakt os meget gerne med dit input.

(<http://itmedia.hum.ku.dk/projekter/e-aflevering/>)

Hermed forsøger vi bevidst at imødegå projektarbejdets klassiske paradoks: Projekter er kendetegnet ved en stor grad af usikkerhed i startfasen, hvor man er nødt til at træffe de største og vigtigste beslutninger om projektets udformning. (Lindgaard Attrup 2008, Figur 2.2, s. 54)

Ved at vælge den åbne tilgang har vi taget højde for projektets usikkerhed. Det giver mulighed for agil tilpasning til nye omstændigheder og rum til at inddrage relevant input løbende i processen.

Der er absolut fordele ved at tillade kritiske stemmer og lytte til brugerne – Det skaber også langt mere ejerskab til projektet hos de centrale medarbejdere, hvis arbejde omlægges, og som har kontakt til de andre brugere, at de føler sig hørt og at deres mening værdsættes. Men at give rum for kritik og gode råd kræver også, at man er villig til lytte – og til at skifte spor.

Den oprindelige projektplan var at køre e-aflevering i fuld skala fra første semester, medmindre der var helt særlige undtagelser – ud fra antagelsen om, at det var lettere kun at have én arbejdsgang, frem for at skulle køre både den gamle papirarbejdsgang og den nye digitale på samme tid.

⁸ Læs mere om KUs klimaindsats "Grøn Campus" på http://klima.ku.dk/groen_campus/

Projektgruppen blev dog meget hurtigt belært af de 25 eksamensmedarbejderne om, at det var en helt umulig plan, der ville få deres arbejde på institutterne til at bryde sammen. Det tog vi til efterretning og omlagde planen til at starte med minimum en aflevering pr. fag, så alle kunne komme i gang, men ingen bryde sammen under byrden. Der, hvor man var klar til mere, kunne man så selv vælge at tage flere afleveringer med.

På mødet med eksamensmedarbejderne foreslog en konstruktiv stemme, at projektgruppen også burde inkludere en eksamensmedarbejder, der kender til den nuværende arbejdsgang på instituttet. Vi syntes i projektgruppen det var en god idé, så hun blev straks indlemmet i projektgruppen – hvilket i processen har været en utrolig stor hjælp i arbejdet med at finde brugbare løsninger.

Ved at starte med minimum én aflevering pr. fag fik alle eksamensmedarbejdere fik prøvet at oprette opgaverne i Absalon, hente besvarelser ud og prøve den nye arbejdsgang. For institutter og underviserne betyder det, at der i samtlige faglige miljøer på fakultetet er noget erfaring med, hvordan e-aflevering foregår. Og trods de forskellige indkøringsvanskeligheder (som fx den blå prik, der skabte forvirring blandt studerende) og en forsideskabelon der havde lidt for meget formatering med, så gik det overraskende godt. Ikke alle er lykkelige over at skulle gøre deres arbejde på en ny måde – men rent praktisk forløb de 128 afleveringer uden særlige problemer (Pedersen 2011). Det overgik også vores egne forventninger.

Ulempen ved ikke at kunne servere den fine færdigpakkede løsning er, at usikkerheden ikke fjernes. Når medarbejderne hører at der skal ske noget nyt, vil de gerne vide, hvad der skal ske, og hvad det præcis betyder for deres arbejde. Ønsket om at kunne minimere usikkerheden er fuldt forståeligt. Vi har alligevel valgt den åbne model, fordi der reelt er tale om et udviklingsprojekt, hvor der skal udvikles brugbare arbejdsgange i eksisterende systemer – noget vi mener de erfarne brugere, der selv sidder med arbejdet, kan komme med kloge input til. Det giver også medarbejderne mulighed for at tage ejerskab og få medindflydelse på, hvordan ændringen af deres eget arbejde bliver gjort bedst muligt.

Det kræver at projektgruppen gør et stort arbejde med at kommunikere og forklare den valgte tilgang – for der skal opbygges tillid fra medarbejdernes side til, at projektgruppen faktisk lytter til dem, og at modellen ”uden færdigpakket løsning” ikke betyder, at der ikke kommer en plan i tide, eller (endnu værre) at man slet ikke aner, hvad man laver. Det tager tid og kræver kontinuerlig opbakning til de involverede medarbejdere hele vejen gennem processen. Men når det lykkes, opnår man både et godt slutprodukt og ikke mindst medarbejdere, der selv synes, at det er den

bedst mulige løsning, der implementeres. Samtidig giver det en forståelse hos alle for at de mindre optimale løsninger faktisk er det mindst ringe, der hvor alternativet fx er mere besværligt eller ville afføde større problemer.

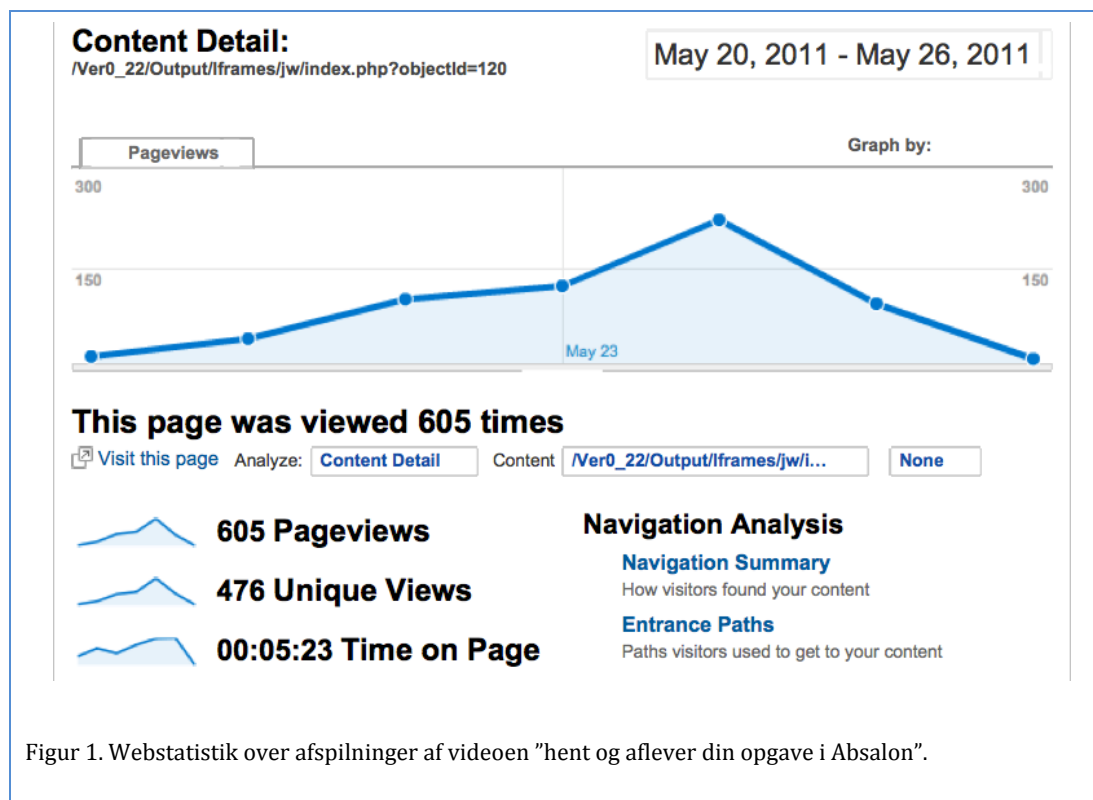
7: Sørg for at alle ved, hvordan de skal gøre!

Jo bedre man kommunikerer, jo bedre er man hjulpet i det lange løb, selv om det tager tid og kræfter at gøre det godt. Når studerende, eksamensmedarbejdere og undervisere skal gøre tingene på en ny måde, så er den bedste hjælp man kan give dem god information og hjælp til at finde ud af de nye rutiner. Meget af indsatsen i projektets første semester gik med at lave specifikke informationssider til hver målgruppe. Alle hjemmesiderne indeholder den samme generelle information om projektet og derudover den specifikke information der er relevant for målgruppen.

Studerende. Studerende kan på deres hjælpeside se instruktionsvideoer (screen captures med lyd) om at hente og aflevere deres opgave i e-læringssystemet, læse om navngivningskrav og filformatet (PDF) – og finde vejledninger til at lave PDF-dokumenter på både Mac og PC.

Nogle har spurgt om det ikke var overkill fx at lave vejledninger i, hvordan man laver en PDF (ved alle studerende ikke det?) eller både at have tekstvejledning og instruktionsvideoer (kan man ikke nøjes med én af delene?) Jo, det kan godt være at det ville være "godt nok", men vores erfaring er, at det er en god investering, da det sparer megen support i det lange løb. Når afleveringsfristen nærmer sig, er det ikke alle, der bevarer det kølige overblik – nogle lader sig gribe af panik, og så er grundig information vigtig. Så undgår man, at de lokale eksamensmedarbejdere skal stå til rådighed med alle svar – de kan henvise til hjælpesiden, som har svar på de allerfleste spørgsmål. Hvis man får et bedre resultat og gladere deltagere ud af at lave en vejledning, så er det indsatsen værd - og mere konstruktiv end at mene, at studerende burde kunne finde ud af det selv.

Strategien om at give til selvhjælp i så stort omfang som muligt viste sig at være overraskende effektiv. HUMITs helpdesk har haft yderst få opkald om e-aflevering, til gengæld viser statistikken (figur 1) at vores instruktionsvideo "hent og aflever din opgave i Absalon" på en enkelt uge i maj havde 605 pageviews og 476 unikke brugere der i gennemsnit har brugt 5:23 på siden, så de har også set hele videoen.



Figur 1. Webstatistik over afspilninger af videoen "hent og aflever din opgave i Absalon".

Undervisere. Undervisere kan på deres hjælpeside se instruktionsvideoer om at oprette opgaver eller hente besvarelser ud af e-læringsystemet, læse om den indbyggede plagiatskontrol, om de e-bogslæsere og iPads, som fakultetet har indkøbt til at læse og kommentere opgaver på. Derudover er der et idekatalog til elektronisk retning, læsning og/eller feedback på opgaver.

Strategien har igen været at hjælpe så mange som muligt godt i gang med de nye rutiner – og hvis idekataloget kan inspirere nogle – så har vi hjulpet dem på vej. Evalueringen af efterårssemesteret 2010 tyder også på, at strategien har været rigtig – underviserne savnede generelt ikke information, medmindre de slet ikke havde opdaget den eksisterende hjælp⁹ – det, selv om de havde fået links til deres hjælpeside i alle mails om e-aflevering, nyhedsbreve osv. Vi viser hjælpesiderne frem ved alle informationsmøder osv. Men overvejer fremadrettet, om vi kan gøre dem opmærksomme på hjælperessourcerne flere steder, så alle opdager dem.

Eksamensmedarbejdere. Eksamensmedarbejderne har løbende været inddraget i projektet med workshops, kursusdage i at bruge Absalon mv. Og de har kunnet kontakte projektgruppen undervejs – men den relevante

⁹ Pedersen (2011), s. 14.

information for dem er også samlet på en målrettet hjælpeside: Der er relevante links, instruktionsvideoer og et forslag til en arbejdsgang på instituttet.

Tilgængelighed. Alt informationsmateriale til både studerende og undervisere er lavet både på dansk og engelsk for at sikre tilgængelighed for alle – der er således også produceret 20 forskellige instruktionsvideoer; 10 på dansk og 10 på engelsk.

8: Gør processen transparent

En af udfordringerne ved at gennemføre omfattende projekter i en organisation som et universitet, er, at alle mange tit føler sig underinformerede. Samtlige medarbejdergrupper vi har holdt orienteringsmøde om projektet for har typisk startet med spørgsmålet: "Hvorfor har vi ikke fået noget at vide om det før?" Spørgsmålet er forståeligt nok, men også frustrerende, når man som projektgruppe er i gang med at introducere projektet, og der ikke findes noget "før". For at imødegå at nogen skulle føle sig underinformeret om projektet og dets forløb valgte vi at gøre projektet så transparent, som overhovedet muligt. Ud over den generelle informationsside om projektet oprettede vi et nyhedsspor (<http://itmedia.hum.ku.dk/projekter/e-aflevering/nyheder/>) på projekthjemmesiden, hvor man løbende kan følge projektets gang. Her kan man følge med i de tekniske fremskridt, hvilke institutter eller udvalg, der holdes møder med om hvad, hvornår der er udsendt breve til censorkorps, og hvad der eller foregår.

Der er mange fordele ved at gøre denne indsats: Man sikrer åbenhed og giver reelt alle typer interessenter mulighed for at følge projektet løbende i stedet for at skulle vente et semester på en afrapportering, når det hele er overstået. Hermed uddelegerer man implicit en del af ansvaret for at holde sig opdateret, det er vanskeligere at brokke sig over, at man ingenting får at vide, når man selv kan læse det hele på hjemmesiden, som der linkes til i al mailkorrespondance mv. Det skal naturligvis ikke forstås sådan, at man så kan undlade at informere relevante personer om vigtige ting ved blot at henvise til en hjemmeside – men hvis man skulle informere i den grad der til tider efterspørges, så ville der ikke være tid til at lave noget projekt, den løbende opdateringsmulighed er en god løsning på det skisma. Endelig har det også den fordel, at projektgruppen har en form for journalisering, der gør det lettere at samle op på forløbet, når der skal afrapporteres.

9: Når der ikke er én rigtig og god løsning, må man opstille viften af alternativer

Det er ikke altid, man trods en ihærdig indsats kan nå frem til den gode, fyldestgørende løsning på en problemstilling. Og dér har vi valgt ikke at fremhæve ét muligt svar, som den eneste løsning – men i stedet at give brugerne det bedst mulige overblik over deres valgmuligheder.

Indtil nu har det handlet meget om eksamensmedarbejderne og deres arbejdsgange, men når de sender opgaverne videre til bedømmelse, så står undervisere og censorer jo også med en ny arbejdsgang. Undervisernes arbejdsproces er individuel, men papiret indgår for mange som en central del af den proces. Der tænkes og bedømmes, mens der skrives i marginen – eller i et sindrigt system af understregninger og overtegninger. Det føles derfor for nogle som et meget stort indgreb i deres arbejdsmetode at få opgaverne leveret elektronisk i stedet for på papir.

Men hvad stiller man så op uden papiret? Ja, det er der ikke noget entydigt svar på. For den elektroniske læse- og bedømmelsesproces er lige så individuel, som på papiret. Og det eneste "rigtige" svar er, at alle undervisere må afprøve nogle af de nye metoder, til de finder en, der passer dem. I stedet for at udråbe én metode som den rigtige, valgte vi at opstille et idekatalog til elektronisk retning, læsning og/eller feedback på opgaver. Ud fra denne vifte af forslag kan underviserne så prøve, om de synes fakultetets eller instituttets e-bogslæsere (hhv. en storformats Kindle eller en lille Sony-model) og et notatark ved siden af passer dem, eller om de foretrækker at "håndtegne" noter direkte på PDF'erne på deres computerskærm, eller om et retteskema måske kan gøre deres nye elektroniske liv lettere. I efterårssemesteret 2011 afprøver vi også iPads til den elektroniske retteproces - de har bedre notefunktioner end e-bogslæsere, men til gengæld ikke E-ink-skærm helt uden lys. Forhåbentlig kan de dække nogle andres behov.

Der er ikke én løsning, der passer alle, men det betyder ikke, at man ikke kan hjælpe folk i gang, ved at opstille viften af alternativer – så ikke alle skal bruge tid på selv at opfinde den dybe tallerken.

10: Skab ledelsesopbakning

Sidst med bestemt ikke mindst: Der skal være ledelsesopbakning, ellers kan man ikke gennemføre et så omfattende projekt, der griber ind i alle medarbejdergrupperes arbejde og rutiner.

Det gælder både topledelsen, der skal vise vejen og turde holde fast i det virkelige formål, også når bølgerne går højt – men også institutledere, studieledere og institutadministratorer, der skal være med til at sikre projektet vej gennem implementeringen lokalt. Og her skal man huske at

ledelsesopbakning ikke nødvendigvis er noget, man enten har eller ikke har – den skal også vedligeholdes undervejs i processen, fx ved at holde ledelsen godt informeret og løbende inddraget også mellem styregruppemøderne.

Afsluttende bemærkninger

Jan Beyer Schmidt-Sørensen (Rektor, Handelshøjskolen Aarhus) er citeret for at have udtalt: "At reformere et universitet i dag kan sammenlignes med at skulle flytte en kirkegård - du får ingen hjælp fra neden."¹⁰

Jeg kunne tilføje: "hvis ikke du får hjælp fra oven, så sker der slet ingen ting!" – Men hle sandheden er, at et projekt for at blive vellykket kræver inddragelse og samarbejde med alle involverede. I et stort digitaliseringsprojekt som e-aflevering, der berører alles arbejdsgange, betyder det, at der skal kommunikeres, samarbejdes og til tider forhandles med alle både lodret og vandret i organisationen. Der er mange udfordringer i at indføre e-aflevering, både tekniske, praktiske og menneskelige - men med inddragelse og kommunikation kan det lykkes.

Referencer:

Bekendtgørelse om elektronisk kommunikation for universiteterne. Hentet 25. oktober 2011 fra <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=133711>

Diskurs. Hentet 28. oktober fra <https://diskurs.kb.dk/>

Følg Projektet. Hentet 30. juli 2011 fra <http://itmedia.hum.ku.dk/projekter/e-aflevering/nyheder/>

Grøn Campus. Københavns Universitets klimaindsats. Hentet 30. juli 2011 fra http://klima.ku.dk/groen_campus/

Historien om endnu et offentligt IT-projekt der fejlede. Prosa.dk 19.08.10. Hentet 20. oktober 2011 fra <http://www.prosa.dk/aktuelt/prosabladet/artikel/artikel/historien-om-endnu-et-offentligt-it-projekt-der-fejlede/>

ITMEDIA, Københavns Universitet (2010) Hent og aflever din opgave i Absalon Instruktionsvideo. Permanent URL: <http://purl.ku.dk/pLink/?objectId=120>

¹⁰ Dagbladet Børsen d. 5.2.02

Lang, W. P. *and* McAdam, E. K (2002) Børns verdener. Udfoldelse i skoler, familier og samfund. In Værdsat – værdsættende samtaler i praksis. Dansk Psykologisk Forlag 2002.

Lindgaard Attrup, Mette m. fl. (2008). Power i projekter og portefølje. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Pedersen, Annette og Mau, Christen (2009): Evalueringsrapport: projekt eksamen 2009.

http://itmedia.hum.ku.dk/doks/eeksamen_f09_rapport.pdf/ [PDF]

Pedersen, Annette Q (2011) E-Aflevering - Afrapportering for semester 1 (Efterår 2010) <http://itmedia.hum.ku.dk/projekter/e-aflevering/rapport2010.pdf/> [PDF]

Projekt: E-aflevering 2010-2012. Hentet 30. juli fra <http://itmedia.hum.ku.dk/projekter/e-aflevering/>

Universitets- og Bygningsstyrelsen. (2010). En mere ambitiøs anvendelse af it på universiteterne [internet]. <http://www.ubst.dk/publikationer/en-mere-ambitios-anvendelse-af-it-pa-universiteterne/en-mere-ambitios-anvendelse-af-it-pa-universiteterne> [PDF]