

## Danish University Colleges

### Genstart

#### Da skolens organisation blev uploadet til cyberspace

Clausen, Lars; Moll, Christel Aulkær

*Publication date:*  
2021

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (APA):*

Clausen, L., & Moll, C. A. (2021). *Genstart: Da skolens organisation blev uploadet til cyberspace*. Paper præsenteret ved Distribueret ledelse i den digitale skole, Odense, Danmark.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Genstart!

Da skolens organisation blev uploadet til cyberspace

*Lars Clausen*

*bett.dk, UCL Erhvervsakademi & Professionshøjskole*

*NextSocietyInstitute, Kazimiero Simonavičiaus Universitetas, Litauen*

*Kontakt: [lacl@ucl.dk](mailto:lacl@ucl.dk)*

*Christel Aulkær Moll*

*Afdeling for Organisation og Ledelse, UCL Erhvervsakademi & Professionshøjskole*

*Kontakt: [camo@ucl.dk](mailto:camo@ucl.dk)*

Den foreliggende artikel er sendt til dig, der deltog i på webinarret om distribueret ledelse i den digitaliserede skole. Læs mere på:

<https://www.ucl.dk/bettdk/Inspiration/bettdk-holder-webinar-om-distribueret-ledelse-i-den-digitaliserede-skole>

Den aften i marts 2020, da pandemien kom, blev elever og lærere sendt hjem. De små hjem blev konverteret til klasserummets udvidelse og erstatning, når mikrofonerne blev tændt og kameraet streamede fra køkkener, børneværelser og spiseborde.

Elever, lærere og ledere så sig sat på distance og konfronteret med nye vilkår for ledelse, undervisning, forældresamarbejde og den uvægerlige, og nødvendige socialisering, der finder sted i alle skolens mange mellemrum, hvoraf skolegårde og lærerværelsets kaffemaskiner nok er blandt de mest kendte. Overgangen fra undervisning, leg og konflikter blandt tilstede- og samværende mennesker veg til fordel for en pandemi-sikret verden af undervisning og ledelse i cyberspace. Skole/hjemsamarbejdet blev til skole-i-hjem samarbejde, som Thomas Illum Hansen og Stig Toke Gissel passende har betegnet det.

I denne artikel tager Lars Clausen og Christel Aulkær Moll fra UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole dig på en rundtur i skolens dannelsesrejse til skyen og tilbage igen. Artiklen undersøger, hvad der sker med skolen, når undervisning og læring omformes fra fysiske møder til rene digitale kontakter, og forholder sig kritisk til skolers strategiske opmærksomheder på genstarten i den post-pandemiske virkelighed. Vi stiller skarpt på, hvordan skolen konfronteres med opkomsten af nye varianter af kendte narrativer om overlevelse, bæredygtighed, resiliens og ikke mindst viljen til udvikling og transformation. De mange narrativer er forankret i konkrete organisatoriske mindsets, der former den verdens- og samtidsforståelse, skolen eksisterer i. Artiklen afsluttes med et handlingsorienterede perspektiv og peger på, hvordan skolers dominerende narrativ kan støtte op om skolens ledelse – eller hindre og sinke skolens transformation i den postpandemiske realitet.

## Livet som avatar

I den ældre forskning om samfundets digitale transformation betegnes cyberspace, som et nyt univers, en onlineverden adskilt fra hverdagens virkelighed, et 'add-on', der gav mennesket et 'second life' og derved muligheder for virtuel og grafisk repræsentation på nettet; en avatar.

Avatar (अवतार) betyder på sanskrit; inkarnation og er i den hinduistiske mytologi den kropslige manifestation af et højere væsen (guddom), og beskriver en planlagt nedstigning til lavere niveauer med et specielt formål for øje. I internettets unge år, blev de virtuelle spilverdener udvidet, og mennesket lærte at skabe sin egen figur, vælger dens udtryk, påklædning, våben, frisure m.v. Koblingen til mennesket skete fra cyberspace og ud; en avatar var kun så reel, som det (skjulte) menneske, den var koblet på. Man fristes til at sige, at man i gamle dage så internettet og computeren som en flugt fra virkeligheden. Selvsamme mennesker må i dag konstatere, at en tur i skoven eller en åben bog for en stor del af eleverne og den arbejdende befolkning, udgør en flugt fra den skærmdrevne realitet i arbejds- og skolelivet.

Nyere forskning har skiftet fokus til den digitale verdens udvidelse af menneskets mulighed for erkendelse af verden. Den digitale verden er ikke længere et tilføjede appendiks til vores liv, det er nærmere en uadskillelig verden. Her sker lagring af informationer, udveksling af kommunikation og globalt samspil via højkomplekse digitalt opererende platforme, som i 2021

er blevet dagligdags redskaber for rigtig mange mennesker og institutioner. Integrationen af de to sfærer i de nye generationers liv er synlig i den lunde strøm af rapporter og undersøgelser, der tydeligt proklamerer, at børn ikke skelner mellem venner de kender i det fysiske liv og venner de kun kender fra det digitale liv (avatarer). Børn og unge oplever sig lige så meget 'sammen', om de mødes fysisk eller på nettet.

## Kommunikation og digitalitet i den danske skole

Skoler og uddannelsesinstitutioner er drevet af den kommunikative aktivitet, der udfoldes mellem tilstedeværende mennesker i mundtlig kontakt. I skolen og organisationer inden for undervisningssektoren sker langt det meste af kommunikationen gennem samtalen, lige fra de kommunikative produktionsprocesser af undervisning, fagpædagogisk omsorg og forældreinddragelse til rammer for beslutninger vedrørende organisatorisk medlemskab, budgetter og strategisk og involverende ledelse.

Skolen som organisation var længe før Corona blevet mediant differentieret mellem IT-systemer, printede papirer, digitale tavler, PowerPoints og mundtlige samtaler. Med Covid-19 som trussel mod den fysiske tilstedeværelse og dermed organisationsmedarbejdernes kroppe, blev nedlukningen et nationalt eksperiment i afskaffelsen af den trivsels-modererende effekt, som smalltalk og gensidig menneskelig sansning og nonverbal synkronisering af organiserede arbejdsprocesser medfører. Den danske nedlukning var et led i en global bølge af nedlukninger af undervisningsaktivitet og i de lande, der - som Danmark 'var forberedt' gennem en udpræget spredning af digitalinfrastruktur, blev undervisningen i stor grad omlagt til medieret afholdelse i internettets vidtforgrene univers.

Pandemien gik ikke sin digitale sejrsgang smertefrit. Ledere, medarbejdere og elever – og ikke mindst forvaltninger og IT-folkene var udfordret af de åbenlyse vanskeligheder med båndbredde, inkompatible systemer og ikke mindst lærere og elever med manglende erfaring i brugen af digitale platforme til (video-)møder, som det primære medie for undervisning. Der opstod trivselsudfordringer, både hos elever, der for nogens vedkommende oplevede deres allerførste møde med skole på skærmen, og for forældre og lærere, der blev presset til det yderste af skole-i-hjem-samarbejde og dobbelt-didaktisering af undervisning ved forældrenes

mellemløst. I et internationalt, komparativt perspektiv står den danske omstilling til digital undervisning af hver-for-sig elever som et lysende eksempel på fastholdelse af skemaer og forpligtelser i en digital omstilling. Skoler og uddannelsesinstitutioner lykkes i stor grad med den digitale konvertering gennem høj grad af agilitet og evnen til at lykkes i kompleksitetens højborg.

Men hvordan kommer skolen tilbage igen? Og hvilken betydning har det for organisation og ledelse, når de digitale erfaringer bringes tilbage til det antropologiske rum for organiseret samvær?

Et presserende og principielt spørgsmål rejser sig, for hvad sker der med organisationen skole, når der laves en backup fra kroppene, som uploades til cyberspace, og derefter downloades igen? I det følgende koncentrerer vi os om muligheden for erfaringsopsamling og organisationstransformation i den post-pandemiske virkelighed.

## Skolens upload til skyen

Mens regeringen igennem 2020 'downloadede' den ene opdatering efter den næste af samfundets anti-virusprogram af anbefalinger, nedlukninger og genåbninger, så det ud til, at skolen kunne slippe fri af corona-vira ved en principielt simpel upload til cyberspace.

Simpel betød ikke, at det var et let eller ukompliceret foretagende. Det var simpelthen muligt for regeringen at beslutte en upload af skolen, fordi man for det første antog, at uddannelsesinstitutionerne var kompatible med internettet, som erstatning for mennesket. Og for det andet, at de nødvendige computere stod til rådighed for skolerne, så organisationen kunne koble menneskerne på organisationen via digitale skærme, kameraer og mikrofoner.

Den danske uddannelsessektor har i årevis og i partnerskab med skiftende regeringer investeret massivt i anvendelsen af digitale platforme, enheder og didaktikker, der har haft to sideløbende ambitioner. Jf. den ene, har teknologien tilbudt at gøre verden udenfor tilgængelig for undervisningen. Jf. den anden, har teknologiens anvendelse anbefalet sig selv som middel til hurtigere, dybere og 'smartere' udbytte af elevernes deltagelse i undervisningen og dermed deres læringsudbytte.

I det hele taget har Danmark en global førerposition inden for offentlig digitalisering og har siden 2018 ligget på førstepladsen i FN's rangliste for niveau af offentlig digitalisering. Udviklingen er gået stærkt, og i skolen har man måske et par gange spurgt sig selv, om det nu var iPads til alle elever og digitale tavler i alle klasselokaler, der var det eneste lyksaliggørende i jagten på mere læring til flere.

## Der er ensomt på toppen af digital succes

Med den danske skole, som global digital first-mover, kan det derfor heller ikke undre, at de danske uddannelsesinstitutioner under pandemien diskuterede spørgsmål om tændt eller slukket kamera til møder og undervisning som et moralsk problem. Det viser, at kamera og båndbredde i stigende grad betragtes som givne forudsætninger for organisationernes tilpasning af medarbejderkultur og sikring af produktivitet i form af undervisning, budgetter og bedømmelser af prøver og eksaminer.

Sammenligner vi os med vores tyske nabos uddannelsesvirkelighed, er kontrasten slående. Storedele af den tyske digitale infrastruktur har ikke båndbredde til videomøder; de fleste lærere har ingen medarbejderbærbar eller medarbejder e-mailadresse. Forældre afkræves fortsat ugentlige besøg på skolen for at afhente printede opgaveark til deres børn. Det betyder ikke per se, at eleverne i de tyske skoler på lang sigt oplever større vanskeligheder end de danske; dertil behøves flere år af længdesnitsstudier. Pointen er tvært imod, at der er ensomt på toppen af digital succes, så uddannelsesorganisationer i Danmark må ty til egne erfaringer, medens store dele af verden betragter os med nysgerrig forundring.

De praktiske erfaringer med den første upload til cyberspace i marts til maj 2020 gav værdifulde indspark til at sikre optimerede handlingsmuligheder for skolerne. Bekendtgørelsen om nødundervisning sikrede større fleksibilitet, og den langsommere smittespredning gav organisationerne god tid til at forberede sig på næste bølge og næste upload i december 2020.

Den første nedlukning medførte en massiv stresstest af skolerne i deres tidspresede upload til cyberspace. Virkede teknikken? Hvordan kunne skemaer og beslutninger synkroniseres blandt medarbejderne, der havde fået distribueret en høj grad af indflydelsesprocesser, medens de samtidig knoklede med login-data, virtuelle malerpensler, nedbrud af e-bogslæsere og skærmdrevet gymnastik i hjemmet.

Den anden nedlukning fra årsskiftet 2020-21 udgjorde i mindre grad en belastning af teknologier og spørgsmål om kompatibilitet med cyberspace, som det var en kamp om at fastholde menneskerne på ydersiden af skærmene med stigende psykiske, sociale og kropslige konsekvenser af den langvarige nedlukning af samfundet. I skrivende stund (april 2021) er den fysiske hverdag ved at vende tilbage til skoler og uddannelsesinstitutioner og håbet spredes i takt med dagene længes og skærmtiden kortes for de fleste elever, kursister og studerende. Samtidig raser en 3. bølge gennem nabolandene mod syd, hvor dødstal og infektioner når nye højder og skoler atter lukkes. Pessimisterne slår for længst på trommerne og advarer om 3. bølges snarlige komme i Danmark, med fornyede nedlukninger på sogne- og kommuneniveau til følge.

Umiddelbart ser det danske digitale nødvendighedseksperiment ud til at lykkes. Smittetrykket og kontakttallene falder på landsplan, uden at der er udbrudt revolution fra børneværelser, spiseborde eller ledelseskontorer. Og i lyset af forårets solstråler og udrulning af vaccinationsprogrammet, står skolerne over for den næste transformation i dannelsesrejsen til skyen og tilbage igen. Tilbage til den fysiske verden, til mennesket og til kroppene. Bliver det en rejse tilbage til samme udgangspunkt?

De pandemisk betingede nedlukninger får en ende; det hersker der ingen tvivl om. Til gengæld er det usikkert, hvad de langsigtede konsekvenser for skolerne og uddannelsesinstitutionerne vil være. Det er i høj grad op til organisationerne selv at gribe erfaringerne og sætte dem i en institutionel ramme, så de positive erfaringer og effekter fastholdes og der kan lægges en systemisk presseballe på at fåjusteret den retlige ramme for ledelse og drift af undervisning.

## Det pædagogiske læringscenter – inbetween skyen og mennesket, organisation og ledelse

På skolerne er forpligtelsen til bevidstgørelse og organisatorisk ansvarstagen for pandemiens erfaringer noget, der påhviler hele organisationen. Men den konkretiseres i arbejdet i det pædagogiske læringscenter (PLC), som et fungerende bindeled mellem ledelse og undervisningens udførelse. I PLC blandes skolens kollektive erfaringer med systematiseringer til styrkelse af elevernes læringsudbytte, samtidig med at PLC udgør det fagdidaktiske bindeled mellem ledelse og pædagogisk didaktisk udvikling som en dobbelt feedback-konstruktion.

Under nedlukningerne har PLC på mange skoler været aktive som kilder til inspiration med hurtig viden om effektive undervisningsformer i et digitalt undervisningsunivers. I den langvarige genåbningsproces er det PLC, der igen samler trådene i den fornyede omlægning af skolen fra cyberspace til det fysiske og antropologiske rum baseret på menneskelig kontakt og kommunikation blandt tilstedeværende.

Skolers og uddannelsesinstitutioners download til den antropologiske realitet udfordrer de tidshorisonter og selvforståelser, der er indlejret i de enkelte organisationer. Skoler kan være værter for forskellige perspektiver på erfaringer og forslag om udvikling, om end der typisk vil være et generelt fremherskende narrativ om den specifikke forståelse af det seneste års erfaring i mødet med cyberspace.

Har det været en ørkenvandring eller en spændende ekspedition? Er skolen på vej tilbage til sin naturlige tilstand? Eller har pandemien givet unikke muligheder for entreprenantudvikling af innovation undervisning og transformative formidlingsprocesser, der giver fornyet energi til professionsudøvelsen?

Svaret afhænger af, hvordan skolerne kapitaliserer på erfaringerne. Ledelse og PLC har her en væsentlig indflydelse på, hvilket narrativ der bliver det dominerende og på hvordan narrativ og mindset hos både ledelse, PLC og blandt det pædagogiske personale gribes og udvikles. Det kræver aktiv stillingtagen og organisatorisk bevågenhed at få sikret de bedste erfaringer til udvikling af den enkelte skole frem mod en stadig mere digitaliseret verden, hvor cyberspace og den antropologiske realitet, vi som mennesker nærmer sig hinanden.



Den nyeste krise- og katastrofeforskning arbejder med fire mindsets, der beskriver forskellige tanke- og handlemønstre i krisesituationer. Mindsets er gældende for både enkeltpersoner, grupper, organisationer og institutioner.

## Når kriser banker på

I det følgende afsnit præsenterer vi kort de fire mindsets, der udfolder tanke- og handlemønstre i krisesituationer. Først præsenterer vi de enkelte mindset, og perspektiverer dem derefter ud fra pandemiens horisont. Vores forslag er stereotype bud på narrativer om nedlukningerne, der er forankret i det pågældende mindset, og de baserer sig på en lang række af dialoger med medarbejdere fra grundskoler og uddannelsesinstitutioner på tværs af funktioner og geografisk placering.

### 1. Mindset: Overlevelse

Det første mindset er optaget af overlevelse. Når det gælder overlevelse, tenderer vi til sort-hvide opstillinger af enten-eller modeller, og reagerer på omgivelserne. Organisationer reagerer på ydre farer og indre modstand, og bevæger sig lige under overfladen, hvor narrativer som 'bare vi overlever' er toneangivende. Når overlevelse er perspektivet, retter man blikket mod de helt afgørende grænser: hvor længe kan organisationen klare sig uden nye indtægter, hvordan kan vi reducere chancerne for at blive udslettet eller fejle inden for en given ramme? Det ligger i krigerens natur at sikre sin overlevelse – ofte mod alle odds, når kuglerne flyver om ørerne og fjenden er nær.

Overlevelse afhænger undervejs af meget korte tidsrammer, som for eksempel en fjendtlig kugle på vej mod soldatens hjerte. Andre gange er tidshorisonten lidt længere udstrakt. Du kender det fra din egen krop. Det gennemsnitlige menneske kan klare sig ca. 3 minutter uden luft, før alvorlige hjerneskader og organskader gør en genoplivning usandsynlig. Hvis du har sikret dig adgang til frisk luft, kan du klare dig cirka 3 dage uden vand, før kroppens funktioner sætter ud. Har du sikret dig adgang til vand, øges dit tidsperspektiv betragteligt. Et gennemsnitligt menneske kan klare sig i cirka 3 uger uden at spise. Sikrer du dig en jævn tilførsel af føde, så er din krop grundlæggende forsynet til at kunne overleve i lang tid. Ulykker og virer, kugler og alderdom kan selvfølgelig altid slå en streg gennem regningen.

*Motto: det er bedre end at være død.*

### **Skoleerfaringer i Covid-19 perspektiv**

De indledende tiltag og tilpasninger til nedlukningen i marts 2020 svarede til de 3 minutter uden luft. Den hurtige overgang til virtuel undervisning og medfølgende upload af skolen i cyberspace skete med særdeles kort forberedelsestid og ud fra en akut nødvendighed for at kunne leve videre, dvs. gennemføre undervisning.

De tre dage uden vand svarer til første uge i nedlukningen, hvor særligt skoleledelse måtte straks-udgrave nye krisestrategiske kanaler, It-vejledere i PLC haste-facilitere anvendelsen af videomøder, og lærere febrilsk søgte højt og lavt i opgavesæt, for upload til lærings- og videoplatforme.

De tre uger svarer til selve nedlukningen, hvor alle former for fysiske møder blev afløst, faglig udveksling derfor reduceret og mødefacilitering blev et ord, der pludselig fik langt større relevans. Skolen og dens korporlige medlemmer, der lykkedes så langt, kunne derefter konstatere, at de havde overlevet første bølge af pandemien og stresstesten i cyberspace.

## **2. Mindset: Bæredygtighed**

Det andet mindset er optaget af bæredygtighed. Når det gælder bæredygtighed, er organisationer og mennesker koncentreret om at forebygge gennem kapacitetsopbygning og – når skaden er sket – at lappe fundamentet, ofre ressourcer, skære ind til benet og spare sig ud af krisesituationen. Et velkendt eksempel er den europæiske krisestyring i kølvandet på finanskrisen i 2008-11. Den såkaldte 'austerity politics', hvor stramme budgetrammer styrer offentlige og private organisationer ud fra et stærkt fokus på eksterne vilkår og forpligtelser. Bæredygtighedsperspektivet er typisk stærkt moraliserende ved at lægge stor vægt på, hvordan man 'bør' gøre, og skelner stærkt mellem de gode tiltag og de tiltag, der ikke fremstår som bæredygtige.

Det nok mest kendte eksempel på bæredygtighed er den verserende diskussion om 'grøn omstilling' fra sort energi (olie, kul) til grøn energi (vindkraft, solpaneler) med sin stærke præference for genbrug, minimering af ressourceforbrug og CO2-regnskaber.

*Motto: Man skal evne at holde ud i en stabil omverden.*

### **Skoleerfaringer i Covid-19 perspektiv**

Virtuel undervisning i udpræget grad viste sig at være anstrengende, ineffektiv og til tider direkte skadelig. Den første og især den anden nedlukning kostede på de psykiske ressourcer hos alle, og corona-udmattelse blev en allestedsnærværende kilde til bekymring.

Skoler med bæredygtige mindsets arbejder på at komme så hurtigt tilbage til normalskolen som muligt og få genskabt de vante processer og vilkår for undervisningen, så eleverne igen kan få 'rigtig' undervisning. Skolerne er af den opfattelse, at jo længere nedlukningerne varer, des større er vekslerne på organisationen. Vanskelighederne ved at komme tilbage til at levere det forventede læringsudbytte og trivselsniveau bliver anstrengende og vanskeligt, med andre ord erherkuleansk udfordring.

### **3. Mindset: Resiliens**

Det tredje mindset er optaget af muligheden for at genskabe gode og robuste leverancer og processer. Modgang opfattes som ubalance i organisationens samspil med omverdenen. Skoler med resiliens-mindsettet er optaget af at rejse sig hurtigt fra pandemiens vanskelige forhold, og mener at vejen til den resiliente organisation består i at genstarte skolen ud fra nye erfaringer og nye samfundsmæssige vilkår, så de vante funktioner og metoder for ledelse og undervisning fortsat kan finde sin anvendelse. Fordringen om at vende tilbage til noget særligt værdifuldt styrer initiativerne, der sikrer genoptagelsen af organisationens balancerede relation til sin omverdenen med nye, stabile koblinger.

*Motto: Op igen og videre.*

## Skoleerfaringer i Covid-19 perspektiv

Typisk for skoler med resiliensorienterede narrativer er korthed fra tanke til handling. Store transformationer og vanskeligheder brydes ned til små og overkommelige udfordringer i pandemiens hverdage; når Aula går ned, springer grupper frem på sociale medier, når elever mistrives skyder målrettede pædagogiske indsatser frem med lynets hast. Den pandemiske virkelighed leder undervisning og ledelse på sporet af små sejre, gennem hvilken skoledrift og undervisning gentolkes ud fra den nye digitale virkelighed med dens små og store succeser. Samtidig er der en stærk vilje til at 'vende tilbage' til skoleskemaer, strukturer og arbejdsformer fra den før-pandemiske tid.

Den resiliente organisation fastholder overbevisningen om sin evne til at overvinde modgang, og resiliente skoler genoptager deres virke i den nye sammensmeltede virkelighed, trods den skrantende alliance mellem cyberspace og antropologisk rumlighed.

### 4. Mindset: anti-fragil

Det fjerde mindset er orienteret mod organisationens og livets muligheder for fortsættelse og udvikling. Anti-fragilitet prøver at lære af brud og modstand for at skabe en stærkere udgave af sig selv for at opnå et stadig større niveau af trivsel. Trivselsperspektivet er ikke kun optaget af fraværet af irritationer og modstand. Organisationer med et antifragilt-trivselsorienteret mindset er orienteret mod verdens flow og de muligheder for tilkobling og deltagelse, der opstår med forskellige situationer. Modvind styrker muskler, så man cykler lettere i medvind.

Sådanne organisationer oplever modgang og medgang som lærerige erfaringer, der gennem erfaringsopbygning skaber en mere robust organisation, som kan agere agilt - online såvel som offline. Attituden er skabende og entreprenant, orienteret mod åbninger frem for spærrede muligheder, og gør op med tænkning om kun at have de ressourcer vi mangler. Organisationerne forstår sig selv som anti-fragile og i en løbende transformationsproces, og forstår identitet og forandring som to sider af samme sag.

*Motto: fremad!*

## Skoleerfaringer i Covid-19 perspektiv

Typisk for skoler med anti-fragile narrativer er deres løsningsorienterede fokus, bud på alternative forbedringer og i et vist omfang tankeeksperimenter om nye muligheder, der skaber en iboende mental styrke for organisationen. Små hændelser og muligheder tolkes ind i et større perspektiv om skolens udviklingsmuligheder og transformativ processer.

I nedlukningerne søger sådanne skoler aktivt nye muligheder for undervisningsdifferentiering og former for samarbejde på baggrund af bestående viden og kompetencer. Det trivselsorienterede mindset er optaget af at udbrede kendskabet blandt personalet om nye digitale undervisningsmuligheder, spændende samarbejdsformer, motivationsfremmende aktiviteter og tiltag til minimering af digital eksklusion for eleverne. Problemer med trivsel og adgangskoder, nakkesmerter og ubesvarede e-mails udgør vigtige erfaringer, som skolen og den enkelte lærer kan rejse sig som en stærkere og mere erfaringsrig udgave af sig selv. Den trivselsorienterede skole fastholder, at fremtiden er lys og vejen derhen er brolagt med muligheder for vækst og udvikling.

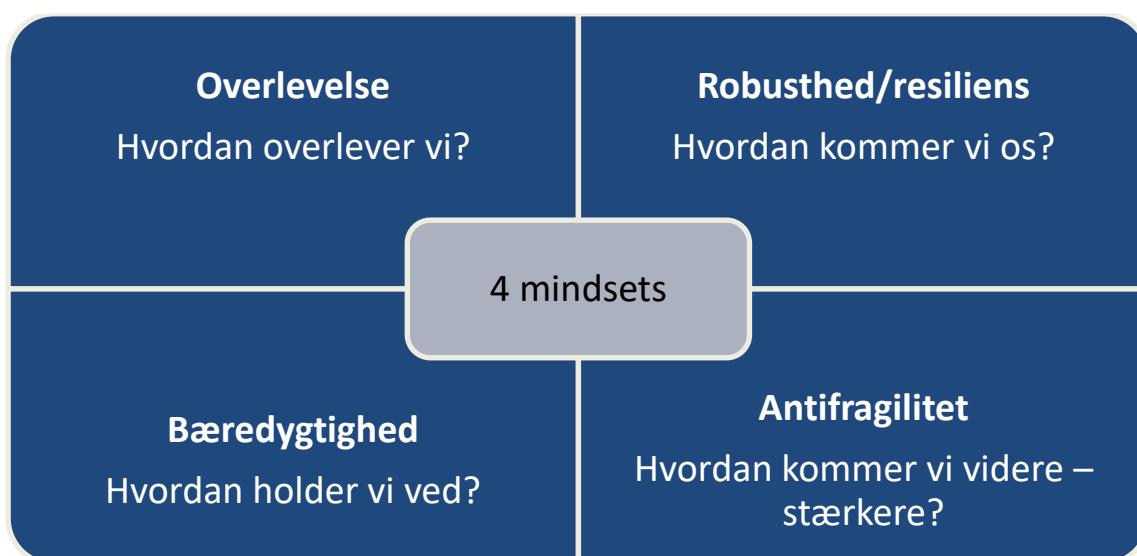


Illustration 1: 4 perspektiver på krisehåndtering

## Organisatoriske læreprocesser i den postpandemiske virkelighed.

Hvorledes den pædagogiske og didaktiske virkelighed kommer til at arte sig i de kommende år, kan vi kun gisne om. Pandemiens favntag med politiske og organisatoriske ambitioner sikrede etableringen af en ny virkelighed på kort sig og fører en ny normalitet med sig. Kriser af længere varighed end et par uger, fører undtagelsestilstanden videre ind i en ny normal, hvor samfundet gennem ustrukturerede læreprocesser favner bestemte erfaringer som centrale momenter i den fremadrettede udvikling.

I skolen er benarbejdet i den organisatoriske læreproces forankret i det pædagogiske læringscenter. Ikke som et isoleret opsamlingssted for undervisningsrelaterede tips og tricks, men som skolens pædagogisk didaktiske vækstrum og med den væsentlige opgave, at sikre en dobbelt feedback-sløjfe mellem medarbejdere og ledelse, som en som koordinerende – og dermed synkroniserende – instans.

Om din skole udviser en udpræget mentalitet indenfor trivselsorientering, resiliens, bæredygtighed eller overlevelse er ikke afgørende. Alle fire perspektiver har deres berettigelse. Det, der er afgørende for din skoles fortsatte udvikling, er den balancering af narrativerne, skolens ledelse yder:

- **I organisationen:** Byd konkurrerende perspektiver på tolkningen af jeres erfaringsgrundlag og handlingsrationaler velkomment, og gør det til jeres fælles læring og dermed jeres fælles sprog. Vær særligt opmærksom på, at skolens teamsamarbejde har indtaget en central position i medarbejdernes driftsrealiteter. Det stærke teamsamarbejde fører til en stærk samskabelse af specifikke narrativer. Ledelsens indsats er mest effektiv, hvis du kender til teamenes 'shared mindsets'. Det danner basis for den organisatoriske opsamling og retningskabelse i den forlængede genåbning.
- **I omverdenen:** Fremkald forskelligheden i narrativer mellem skoler. Hvordan er netop din skole særligt god til at komme videre in sin genstart af 'almindelig' skoledrift? Skab en stærk fortælling, der kan få indflydelse på den skolepolitiske dagsorden i de kommende år.

Det stærke skolemiljø formår at fastholde og udvikle fora, hvor vi sammen skaber kvalitetsdiskussioner om skolen i en stadig mere digital fremtid og støtter op om de transformerende læreprocesser, der ryster den danske undervisningssektor i disse år. Lad os – sammen - bruge de erfaringer som skolernes PLC og ledelse oparbejder i den spirende postpandemiske virkelighed til at skabe en stærkere, mere resilient og trivselsorienteret skole. Vi må aldrig glemme, at skolen i sin grundlæggende mission er til for børnenes skyld.

Børn og unge har båret et tungt åg af social isolation og afskårethed, uden at kunne trække på de voksne generationers egne erfaringer om livets længere perspektiver med dets op- og nedture. Det er deres kroppe, der forsvandt som et trylleslag fra skolens undervisningslokaler og sportshaller. Nu vender kroppene tilbage, samtidig med skolens tilbagekomst til det antropologiske rum i skolegårde og personalestuernes kaffemaskiner. Om noget har pandemien mindet os om, at nok er digital kaffe en sundhedsmæssig forsvarlig foranstaltning, sådan ganske uden koffein, grundvand og tilsatte smagsstoffer, men den rigtige kaffe og de kropslige børn i skolen er og bliver fortsat et grundvilkår for trivselsstærke læringsfællesskaber. Det er tid til en genstart af skolen i det antropologiske rum, og det er ledelsen i al sin mangfoldighed, der styrer timingen.

## Forslag til videre læsning

Birger Søndergård, Pernille Damm Mønsted Pjedsted (2021). **Leder og ikke-leder. Om inbetweenere i organisationer**, Frederiksberg: Samfundslitteratur

Nassim Nicholas Taleb (2013). **Antifragile. Things that Gain from Disorder**, London: Penguin

Tony Bendell (2016). **Building Anti-Fragile Organizations. Risk, Opportunity and Governance in a Turbulent World**, New York/London: Routledge

## Om forfatterne

### **Lars Clausen**

E-Mail: [lacl@ucl.dk](mailto:lacl@ucl.dk). Mobil: 24940577

Lars er projektleder på bett.dk, der er UCL's vidensrejse til London for at vise verdens største uddannelsesmesse for læringsteknologi. Han er samtidig fellow på NextSocietyIntitute.com i Vilnius, Litauen og ph.d. studerende på Europa - Universitetet i Flensborg samt gæsteforelæser i organisationsteori på La Rochelle Business School.

Lars er tidligere lærer, sociolog og har undervist på læreruddannelsen. Lars er særligt interesseret i beslutningsprocesser i implementering af decentrale ledelsestiltag og bæredygtige organisationsformer.

Seneste udgivelser er: (1) Diabolical perspectives on healthy morality in times of COVID19 I Kybernetes, (2) Theory, Society and George Spencer-Brown, udgivet på forlaget Emerald, og sammen med Roth og Valentinov, (3) Transcending the empirical-normative divide in business ethics: the contribution of systems theory, I tidsskriftet Sustainability Accounting, Management and Policy Journal.

### **Christel Aulkær Moll**

E-mail: [camo@ucl.dk](mailto:camo@ucl.dk). Mobil: 23996768

Christel er adjunkt, ledelseskonsulent og underviser på diplomuddannelsen i ledelse. Hun er uddannet lærer og cand.mag. i pædagogik med speciale i ledelse af digital didaktisk praksis, og har i en årrække arbejdet med implementering af skolereformen i Undervisningsministeriet.

Christel er særligt optaget af udvikling af skolers aktuelle dagsordner ud fra et distribueret ledelsesteoretisk afsæt. Pt. drejer det sig på mange skoler om strategisk ledelse af positive afledte effekter på online undervisning.

Christel er aktiv blogger på netværket for PLC, Folkeskolen.dk. Her bidrager Christel til debatten om skolen og den udvikling gennem perspektiver på organisationens inbetweenere – vejledere, koordinatore og andre former for ressourcepersoner.