

Stiftelsen IMTEC presenterer:

UPLIFTING LEADERSHIP

Professional learning

Med

Andy Hargreaves og Alan Boyle

Workshop Norway
15. - 18. september 2015

Copyright Leannta Education Associates 2014.

Dere kan fritt bruke aktivitetene i denne arbeidsboken i egen organisasjon, men aktivitetene er beskyttet av opphavsrett og kan ikke reproduseres i noen form uten skriftlig godkjenning av Leannta Education Associates.

UPLIFTING LEADERSHIP	1
Introduksjon	3
Mål	3
Begreper som er brukt i dette heftet.....	3
DREAMING WITH DETERMINATION - «MÅLRETTEDE DRØMMER»	7
CREATIVITY AND COUNTER – FLOW – «KREATIVITET OG Å SVØMME MOTSTRØMS »	12
Singapore: Innovasjon, kommunikasjon og paradoks	14
COLLABORATION WITH COMPETITION - «KONKURRERENDE SAMARBEID»	16
Dogfish Head Craft Brewery.....	18
Cricket Australia.....	19
Hackney Learning Trust	20
Co-opetition	21
PUSHING AND PULLING – «SKYVE OG DRA».....	26
Ontario	30
MEASURING WITH MEANING – “MÅLING MED MENING”	32
Analyser fra idrettsverdenen:	33
The Vancouver Giants Hockey Team	33
Analyser fra forretningslivet: Internet Commerce	34
«Being the Drivers, not the Driven: Data-Use in Public Education”	34
SUSTAINABLE SUCCESS - «BÆREKRAFTIG SUKSESS»	38
Burnley FC.....	40
Finland	42
Hackney Learning Trust	43
UPLIFTING ACTION - «LØFTENDE TILTAK».....	46

Introduksjon

Heftet «*Uplifting Leadership: Professional Learning*» skal brukes sammen med boka «*Uplifting Leadership: How Organizations, Teams and Communities Raise Performance*» (ISBN 9781118921366), utgitt av Jossey-Bass i 1014.

Heftet er ment å brukes på to måter:

- Som en arbeidsbok på «*Uplifting Leadership*» workshops
- Som håndbok for ledere på deres egen arbeidsplass

Arbeidsboken er en støtte i profesjonell læring, ikke et kurshefte. Det inneholder en rekke aktiviteter som ledere kan bruke og tilpasse til egne behov og situasjoner på egen arbeidsplass.

Man kan velge ut aktiviteter og bruke dem i den rekkefølge som er hensiktsmessig.

Mål

I løpet av workshopen vil du:

- Lære hvordan organisasjoner innenfor utdanning, næringsliv og idrett skaper «Uplifting leadership»
- Forstå seks faktorer som løfter enkeltpersoner og organisasjoner
- Vurdere hva som er hensiktsmessige handlinger til støtte for disse faktorene
- Forlate workshopen med ideer som du umiddelbart kan iverksette i din egen organisasjon.

Begreper som er brukt i dette heftet

Hargreaves og Boyle har laget en hel del begreper som det ikke er mulig å finne gode oversettelser på i en norsk ordbok. Vi har derfor valgt å fortsette å bruke de amerikanske begrepene i en del sammenhenger i stedet for å lage mer eller mindre gode oversettelser. Andre steder har vi valgt å bruke norske uttrykk.

«Uplift» -
«Løft»

- Et begrep innenfor aerodynamikken
- Mellom mennesker: En kraft som øker vår yteevne og virker oppløftende på den enkelte og på omgivelsene
- Løfter de menneskene vi (understøtter) tjener og på de som (understøtter) tjener dem
- Leder de «riktige tingene» på den «riktige måten»
- Trekker opp de store linjene i ledelsesbegrepet og får dem til å danne en helhet

«Når vi gir oss selv et løft, løfter vi også andre»

«Idet jeg gikk ut av døren mot porten som ville føre meg ut i friheten, visste jeg at dersom jeg ikke lot all min bitterhet og alt mitt hat bli igjen bak meg, ville jeg fremdeles befinne meg i et fengsel»

Nelson Mandela

«Å føle at man har fått et løft»

På et personlig plan innvirker et løft på følelsene våre. Dette hjelper personen til å huske øyeblikk da vedkommende følte seg løftet, og deretter til å tenke gjennom hvordan situasjonen var da dette skjedde. Det trekker fram forkunnskaper og skaper felles læring mellom deltakerne, noe som knytter an til meningsinnholdet i forskningen som presenteres i denne workshopen og i boken.

«Tenk»

- Tenk på en situasjon da du følte deg løftet, enten på arbeidsplassen eller i privatlivet.
- Hva utløste denne følelsen?
- Hvilke faktorer frambragte den og støttet den?
- Hvilken virkning hadde det på deg og på det du deretter foretok deg?

«Del i par»

- Del tankene dine med en annen person
- Kom i fellesskap fram til én faktor som skaper et løft

«Del tankene dine i en større gruppe»

- Gå ut av parsamarbeidet og dann en større gruppe med ca. 6 medlemmer
- Legg fram hovedfaktorene som kom fram i parene, men uten å gjenta historiene bak
- Vær beredt til å dele en av faktorene fra gruppen med de andre deltakerne i plenum
- Seminarleder trekker ut ca. 6 gruppeutsagn og utdypet dem nærmere der det er nødvendig.

«Uplifting leadership handler IKKE om...»

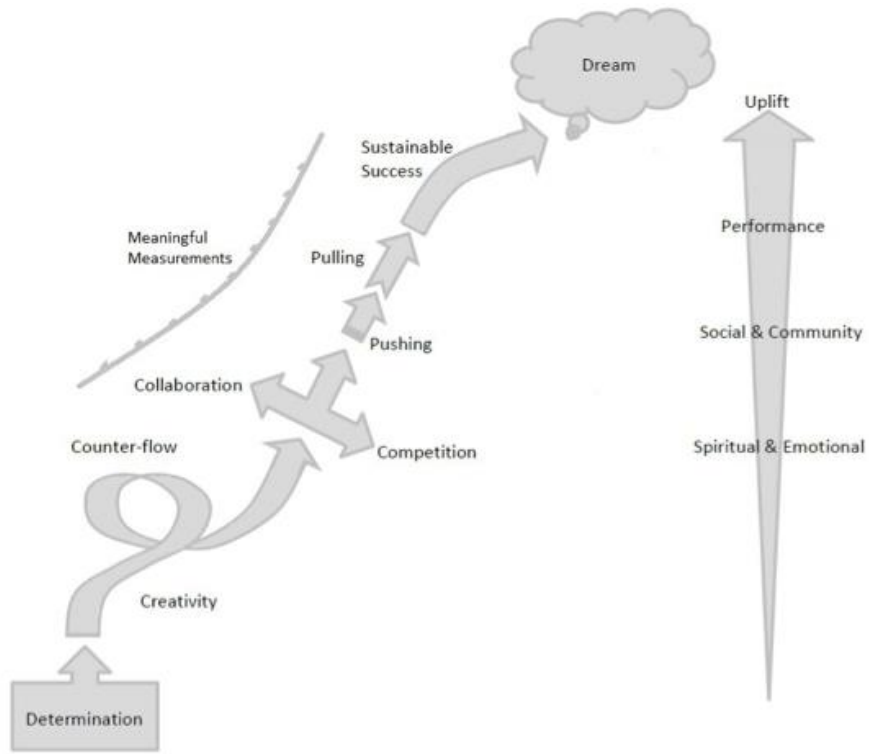
- Å være best
- Å følge i andres fotspor
- Å ta knekken på konkurrentene
- Å la seg drive / jage av prestasjonsdata
- Å fokusere på kortsiktige resultater i kampen mot toppen

«Uplifting Leadership...»

- Kombinerer 6 faktorer som til sammen gjør det mulig å oppnå suksess
- De fleste faktorene har en spenning eller konflikt innebygget i seg
- Spenning ligger mellom det som oppfattes som «harde» eller «myke» lederferdigheter
- «Uplifting leadership» kombinerer disse tilsynelatende motstridende faktorene
- «Uplifting leadership» er en reise eller en utfordring, ikke bare hovedsakelig et sett standarder

«Seks faktorer»

1. Visjoner/drømmer preget av besluttsomhet
2. Kreativitet og å «svømme motstrøms» (counter - flow)
3. Konkurrerende samarbeid
4. Å skyve og å dra
5. Målinger som gir mening
6. Bærekraftig suksess



Figur 1: "Uplifting Journey"

DREAMING WITH DETERMINATION

-

«Målrettede drømmer»

Alle mennesker drømmer, men ikke på samme måte.
De som drømmer om natten, i sinnets støvede irrganger,
Våkner om morgenen og ser at det var forfengelighet.
Men de som drømmer om dagen er farlige mennesker,
For de drømmer med åpne øyne,
Og de får drømmene til å gå i oppfyllelse

T. E. Lawrence

*Der lyset ten-
nes....*

Dette er en veiledet visjonsaktivitet, der alle lukker øynene og forestiller seg at de vandrer omkring på et velkjent, fredelig sted. Seminarleder veileder deltakerne fram til et punkt der de klarer å formulere det de ser, i ord.

Dagdrømmer...

Menneskene i organisasjoner vi besøkte var alle inspirert av den samme drømmen. Disse drømmene var så mektige at alle la seg i selen for at de skulle bli til virkelighet. Hvis du tenker på din egen organisasjon; hvilken målsetting tenker du at alle kunne tenke seg å kjempe for – eller kjemper dere allerede for?

- Les «Uplifting Leadership» side 17-19 (eller legg fram ideene i gruppen)
- Tenk på en aktuell eller mulig inspirerende drøm for din organisasjon
- Beskriv drømmen din i den øverste boksen, og lag deretter koplingene ned til boksene under.

Drøm	
Endrer menneskers liv til det bedre	
Skaper en følelse av kollektiv identitet	
Koples til det beste av det som allerede fantes	

|

«Målrettede drømmer»

Formålet med denne aktiviteten er å utvikle en dypere forståelse for de ideene som er beskrevet i «Målrettede drømmer»

- Gi annenhver person som sitter rundt bordet betegnelsen A, B, A, B.
- Gruppe A leser California Teachers' Association (Uplifting Leadership side 26-32). Gruppe B leser FIAT (Uplifting Leadership side 20 – 23).
- Alle i gruppe A ved bordet eller ved nabobordene setter seg sammen i grupper på 4-6 personer og diskuterer caset. Alle som hører til i gruppe B gjør det samme.
- Hva var drømmen?
- Hva gjør folkene som viser at de er så dedikerte?
- Hvordan har det forbundet framtid med fortid?
- Tilbake til det første bordet sammenligner eller samordner dere det som dere har lært fra begge case.

Case	Noen punkter vi har lært fra «Målrettede drømmer»
California Teachers' Association	
FIAT	

«Alternativ aktivitet»

- Presenter eksempler fra 2-3 organisasjoner som har hatt målrettede drømmer (ca 7-8 minutter for hver).
- Etter disse korte presentasjonene; tenk på hva som er eller som kunne vært dine egne drømmer. Hva gjør dem usannsynlige? Hvor kommer drømmene fra? Hvordan forbinder de framtiden med det beste fra fortiden? Hva skal til for å omsette drømmene til virkelighet?
- Gå deretter inn i neste aktivitet. Konkretiser drømmene dine gjennom å bruke de eksemplene som ble lagt fram for hele gruppen.

«Konkretisering av drømmene

Dette er en individuell, reflekterende aktivitet. Forbindelsen mellom dagdrøm og målrettet handling finner man ved å gjøre de abstrakte drømmene mer konkrete. I det øyeblikket du klarer å se realistisk på hvordan ting faktisk vil kunne endres, kan du planlegge den veien du skal gå for å oppfylle drømmen din.

- Tenk grundig gjennom hva det er du, teamet ditt eller organisasjonen din søker å oppnå, som vil utgjøre en reell forskjell i menneskers liv.
- Forestill deg at det om ca 5 år har lyktes mer enn du kunne forestille deg å skape denne forskjellen.
- Hva ser du for ditt indre øye?
- Beskriv under hvordan ting har endret seg – prøv å være så konkret som mulig.

Hva er det folk gjør annerledes?

Hvordan beskriver andre deg, teamet ditt eller organisasjonen din?

Hvordan føler folk seg?

Hvilke positive endringer har funnet sted?

*«Målrettede
drømmer»*

- Reisen begynner med en overbevisende drøm
- Den gir gjenklang i, eller gjenoppliver, det beste i deg
- Den har kurs mot et usannsynlig reisemål fra et ugunstig eller dårlig utgangspunkt
- Det moralske imperativ er viktigere enn hvem som helst av de som gjennomfører reisen
- Det er en modig søken, som innebærer kamp og motgang
- Tilbakeslag stimulerer besluttsomhet og standhaftighet
- Drømmen går lengre enn til tallfestede mål
- Den uttrykker en form for kollektiv identitet
- Det er en klar forbindelse mellom framtiden og det beste fra fortiden.

CREATIVITY AND COUNTER – FLOW

-

«Kreativitet og å svømme motstrøms »

«Kreativitet oppstår der det er konflikt mellom ideer»

Donatella Versace

*Kreativitet og
å" svømme
motstrøms"*

Kreativitet er evnen til å skape nye ideer ved bruk av sin forestillings-
evne.

«Å *svømme motstrøms*» betyr å endre retningen en organisasjon be-
veger seg i; av og til i motsatt retning av det andre i samme posisjon
som deg gjør, mot rådende praksis eller tidligere tradisjoner.

Denne video-aktiviteten utvikler en dypere forståelse av hvordan
disse faktorene kan samvirke for å skape et løft.

*Analyse
og diskusjon
rundt videoen*

- Del de som sitter rundt bordet inn i to grupper
- Den ene gruppen skal fokusere på kreativitet; den andre på å
«svømme motstrøms»
- Se på videoen «Future of Story-telling» med Angela Ahrends, tid-
ligere direktør hos Burberry
<https://www.youtube.com/watch?v=krQG2Hceov4>
- Se etter eksempler på enten kreativitet eller «svømming/beve-
gelse motstrøms», avhengig av hvilken gruppe du deltar i
- Skriv ned de observasjonene du gjør i skjemaet nedenfor

Kreativitet	
Motstrøms be- vegelse	

1. Del først observasjonene dine med de andre ved bordet
2. Diskuter deretter hvordan kreativitet og "svømming motstrøms" kan koples til «løftet» Kom-
mentererer ikke flere ganger svømme/bevege seg motstrøms – du velger.
3. Seminarleder samler deretter inn observasjonene fra de forskjellige bordene og legger til
en kort kommentar
4. Til slutt skal det koples tilbake til faktor 1: Hvordan viser Burberry til målrettet drømming?

«Case-analyse»

I neste aktivitet skal deltakerne først lytte til en presentasjon (15 minutter.) De vil deretter bli bedt om å tenke ut 5 eksempler på kreativitet og «svømming motstrøms».

1. Identifisere en mulighet som andre har oversett
2. Å bevege deg mot krefter som yter motstand
3. Å snu dine svakeste punkter til dine største suksesser
4. Å forandre noe som allerede er en suksess
5. Gjennomføring av en styrt innovasjon.

Singapore: Innovasjon, kommunikasjon og paradoks

Rulang Primary School har blitt kjent i Singapore for sitt integrerte pensum i robotprogrammering. Gå omkring på skolen på riktig tidspunkt, så ser du elever som sitter i små grupper på gulvet mens de lager krokodiller av LEGO, for deretter å bruke dataprogrammeringens ettall og nuller til å få krokodillenes kjever til å åpne og lukke seg på kommando. Å bruke et undervisningsprogram med robotprogrammering var idéen til skolens rektor, Cheryl Lim, som hadde vært ved skolen i mer enn 7 år, og som så dette som en måte å koble sammen kjernefag som språk, matematikk og naturfag. Binære koder, muntlig interaksjon, grunnleggende mekanikk og elektronikk i tillegg til et element av lek – alt dette inngår i undervisningen. Barna snakker, eksperimenterer og får ting til å virke gjennom prøving og feiling. En lærer forklarte at robotprogrammering var et redskap for å lære barna å glede seg over undervisningen, og for å hjelpe dem til å forstå og huske det de hadde lært bedre og hurtigere. «Vi forsøker å integrere kjernefagene i det tilpassede pensumet (for eksempel robotprogrammering)», sa hun. «Det betyr at vi ikke bare bygger roboter; vi stimulerer innlæringen av matematikk, engelsk og naturfag tilpasset hvert nivå. Resultatet er at når elevene liker undervisningen, lærer de raskere.»

I begynnelsen var lærerne ved Rulang avventende til flere endringer i pensum og endringer i pedagogiske metoder gjennom innføring av robotprogrammering. På en skole som allerede hadde utmerket seg akademisk, mente mange lærere at «de nasjonale prøveresultatene var det eneste viktige.» Innovasjon på mulig bekostning av resultatforbedring, eller å risikere at de akademiske resultatene man er vant til, kan bli dårligere, er helt uforståelig for lærere i Singapore.

Cheryl Lim var verken naiv eller uten forståelse, stilt ovenfor disse tankene. Hun kjente til «the implementation dip», der ferdighetene kan bli dårligere heller enn bedre i den perioden der lærerne skal tilpasse seg det nye. Hun tok tak i saken, la den åpent ut for lærerne og....

«... Mrs. Lim lot kollegiet vite at når man gjennomfører en endring, betyr ikke det at alt nødvendigvis lykkes med en gang. Både det første og det andre året vil man se at på grunn av problemer med for eksempel å få de ansatte til å kjenne et eierforhold til det nye, vil ikke resultatene være slik man hadde håpet. Hvis det blir en "implementation dip; hva gjør vi i mellomtiden? Så det vil være en langsiktig strategi, men vi trenger også en kortsiktig. Man kan ikke bare vente i 5 år og håpe på at alt da skal ha gått seg til.»

En ansatt husker at på et punkt i prosessen med å utvikle en mer innovativ undervisning, spurte rektor: «Hvor lavt er dere villige til å la resultatene synke i løpet av de neste par årene?» Rektor selv minnes: «Da jeg spurte dem om hvor mange prosent de var villige til å se resultatene synke, var det ikke en av dem som var villige til å gå med på noe slikt i det hele tatt. Alle sammen sa de – «Nei, nei! Vi skal opprettholde det nivået vi har! Vi skal bli enda bedre! Det skal ikke gå nedover!»

Mange lærere i Singapore tror at å undervise i en skole som skårer høyt betyr mengder av krevende ekstraarbeid. «Mange kommer til Rulang og tror at ettersom skolen skårer høyt, må

*det betyr at staben er helt utkjørt på grunn av lange arbeidsdager og dermed mangel på muligheter til å glede seg over livet.» Cheryl Lim innså at dersom staben skulle forplikte seg til å bli med i en helt ny retning, måtte man se på tidsbruken – samtidig som man skulle oppnå gode resultater. Skolens svar på dette var det de kalte «hand holding», det vil si at lærere som i begynnelsen strevde, fikk støtte i innføringen av den nye undervisningsmetoden. Samtidig ble de beste lærerne disponert til de elevene som ble vurdert å ha størst risiko for resultatnedgang – i hvert fall i en overgangsperiode. Men enda viktigere var det å *endre* forholdet mellom arbeid og privatliv slik at både staben og elevene kunne blomstre med et nytt pensum som vektla deres kollektive ansvar og en felles, ny, inspirerende visjon for læring.*

(Tilpasset fra Hargreaves, A. og Shirley, D. *The Global Fourth Way*, Thousand Oaks, CA, Corwin Press, 2012)

Nye veier å gå: Aktivitet i 5 soner

Se raskt gjennom de fem vanligste måtene å «svømme motstrøms» i uplifting leadership, basert på eksemplene fra Burberry, Singapore og eventuelle andre som foreleser har lagt fram. La deretter den enkelte velge, eller plasser dem, i en av de fem sonene i rommet som passer sammen med spørsmålene nedenfor. Dersom de ønsker det, kan dette gjøres ut fra hva som engasjerer dem mest.

1. Hva er den positive veien fremover som andre kan ha oversett?
2. Hva kan du gjøre for å imøtekomme motstanden?
3. Hvordan kan dine svakeste punkter forandres til å bli dine største triumfer?
4. Når bør du forandre noe som allerede er en suksess?
5. Hva betyr det å drive styrt innovasjon?
 - Tenk på hvordan du kan følge den veien du selv har valgt i din egen praksis/organisasjon i framtiden
 - Lag noen notater om din egen praksis, og om planene du har for den retningen du ønsker å gå
 - Diskuter ideene dine i en trio med to kolleger fra samme «spørsmålssone» som den du er i (sonen korresponderer med ett av de fem spørsmålene)
 - Valgfritt: Bland personer fra forskjellige trioer men fra samme sone til å dele det de har lært
 - Foreleser: Samle inn funnene fra hver av de fem sonene, utdyp dem og kommenter dem; ta noen av dem opp til åpen diskusjon i gruppa/plenum. Lag en sammenfatning av det man har lært om de fem spørsmålene.

COLLABORATION WITH COMPETITION

—

«Konkurrerende samarbeid»

Vennskapene som oppstår på idrettens konkurransearenaer er det virkelige gullet i konkurransen.

Premier falmer og ruster; på venner samler det seg ikke støv.

- Jesse Owens

*Tre sektorer:
Forretningsliv, id-
rett og utdanning*

Alternativ 1: Foreleseren snakker om hva vi har lært fra de tre organisasjonene vi besøkte

Alternativ 2: Lag en inndeling rundt bordet, A, B og C. Hver enkelt skal lese om en organisasjon. Person A leser «*Dogfish Head*» (s. 17-18). Person B leser «*Cricket Australia*» (s. 18-19) og person C leser «*Hackney Learning Trust*» (s 19-20).

Hver enkelt skal (mens man leser eller lytter) notere ned læringspunkter relatert til de fem formålene med konkurrerende samarbeid (se følgende 5 punkter). De skal....

1. Være til felles nytte og fordel
2. Oppfylle en overordnet felles intensjon
3. Forsterke profilering og utbytte i markedet eller sektoren
4. Skape vennligsinnet rivalisering
5. Stimulere innovasjon i egen organisasjon ved å la andre overta/dele de beste ideene

Case	Læringspunkter om konkurrerende samarbeid
Dogfish Head	
Cricket Australia	
Hackney	

- Skriv ned dine egne læringspunkter og del dem med gruppen

Dogfish Head Craft Brewery

Siden 1995 har Dogfish Head Craft Brewery vokst fra å være en liten pub som serverte hjemmelaget øl, til å bli et stort bryggeri med distribusjon over hele Nord-Amerika. Ved oppstarten var Dogfish Head det minste kommersielle bryggeriet i USA med en 12 gallon bryggerikjele. Selskapet vokste trygt og stødig, og utviklet en rekke typer øl med høy alkoholgehalt, fullstappet med humle og ofte tilsatt uvanlige ingredienser som safran, eierbær eller sikori. De utviklet et slagord: «Off centered ales for off-centered people» («Uvanlig øl for uvanlige mennesker»). Men før de fikk etablert et internasjonalt renommé begynte Dogfish Head å skranke og gikk nesten over ende, slik det skjedde med så mange andre mikrobryggerier. Det var bare ved ren viljestyrke og hardt arbeid de klarte å holde seg på fote.

Bryggeriets eier og direktør, Sam Calagione, er stolt over bryggeriet. Han legger ned mye arbeid i å sikre at bryggeriets «uvanlige» merkevare er tydelig for de ansatte, distributørene, utsalgene og i siste rekke – kundene. Hans lidenskap for å tøye grensene for ølproduksjon og hans trygge forvisning om at det umulige er mulig, er både tydelig og sjarmerende. Sam startet med en drøm om å forandre ølverdenen, om å forandre folks oppfatning av øl. Denne drømmen har han aldri holdt hemmelig; tvert imot har han delt den åpent både internt i bedriften og til omverdenen.

Dogfish Head arbeider ikke bare ut fra egeninteresse. Sams øl-evangelisering skjer ikke på bekostning av andre mikrobryggerier. På mange måter heier han på suksessen til andre små bryggerier som egentlig er konkurrentene hans. Da Sam for eksempel deltok i programmet «Today» på TV, der han skulle presentere boken sin, «He Said Beer, She Said Wine», viste han fram et øl fra Dogfish og et fra New Belgium-bryggeriet. Selv om Dogfish får mye oppmerksomhet i media føler ikke Sam sjalusi eller misunnelse når rampelyset ikke er rettet direkte mot Dogfish. Sam samarbeider med andre bryggerier på markeder og ølfestivaler for å få folk til å kjøpe hjemmelaget øl fra de små bryggeriene. På den måten øker han markedsandelen, selv om det gjelder konkurrentenes øl. Kundene vil bli interessert i markedet for hjemmelaget øl der de forskjellige typene konkurrerer mot hverandre. Fordi hans øl smaker godt, vet Sam at han vil øke salget av sitt eget øl. Denne konkurransen gjør at det kommer flere ølsorter på markedet, noe som til syvende og sist kommer kunden til gode. Det er en vinn-vinn situasjon for både bryggerier og øldekkere.

Dogfish Heads fokus på markedsføring som trekker kundene til produktet er et brudd med de normative standardene i ølindustrien. De framholder at de fleste ølprodusenter investerer store summer i annonsering og selgerteam, som søker å nå kundene mer indirekte. Ifølge Sam har et bryggeri som er sammenlignbart med hans eget, det vil si som produserer ca 60.000 tønner øl årlig, 41 personer ansatt som selgere. Dogfish har 5, inkludert Sam selv. Der andre bryggerier søker å skyve produktet sitt ut til kundene ved hjelp av markedsføring og reklame, gjør Dogfish det på en annen måte – de får kundene til å komme til produktet.

Et annet område der Dogfish gjør ting annerledes enn det som er vanlig i ølindustrien er selve ølproduksjonen. De fleste mikrobryggerier satser på ett spesielt øl, et «flaggskip», som er bedriftens ansikt utad i markedet. Dogfish vil ikke gå på akkord med sine idealer om hva et øl i ytterste konsekvens kan være. De har laget en hel portefølje av ølsorter som de til stadighet utvider og veksler på å presentere. Dersom de bare hadde latt markedet styre firmaets vekst, ville de ikke ha gjort det slik. Dersom Dogfish bare hadde vært opptatt av kortsiktige gevinster ville de ha kuttet ned på antall ølsorter, kuttet kostnader ved å konsentrere seg om en eller to typer «flaggskip-øl», som hver for seg kunne ha gitt større inntekter. Valget Dogfish har tatt om å lage et variert utvalg av ølsorter som de roterer og endrer etter årstidene har krevd både kommunikasjon med og overtalelse av distributørene om verdien av å promotere et større utvalg ølsorter.

Urkontinent Beer er et samarbeidsprosjekt mellom Google og Dogfish Head Craft Brewery. De googlet informasjon fra folk verden over som skrev om hva de ønsket seg av et godt øl. Bryggerimestrene hos Dogfish bruker ingredienser som ikke har vært i bruk på tusenvis av år, eller som kanskje aldri har vært brukt før, og bruker teknikken i hjemmebryggingen til å produsere noe helt unikt og smakfullt. For Urkontinent (et tysk ord for teorien om at alle verdens kontinenter en gang hang sammen) valgte de ut fem ingredienser fra de globale googlere: Akasiefør fra Australia, ristet amarant fra Sør-Amerika, rooibos te fra Afrika, pors fra Europa og honning fra Nord-Amerika.

Denne måten å jobbe på i et selskap som opererer i et annet marked er et eksempel på supplerende/utfyllende samarbeid. Dogfish og Google *supplerer* hverandres produkter. Et slikt samarbeid gjør at begge selskapene blir mer konkurransedyktige innenfor sine respektive markeder.

Cricket Australia

Skarp konkurranse er en forutsetning for suksess i idrettsorganisasjoner. Hvis ikke lagene drives av et sterkt ønske om å slå motstanderen, vil de ende opp som evige tapere. Så man kan jo spørre – hvorfor skal man hjelpe konkurrentene?

I 2008/2009 lå Australia stadig på verdenstoppen av rankinglistene i cricket, både på herre- og damesiden. Dan Markham var en energisk, rappkjefet leder av organisasjonen for medierettigheter (Media Rights) i Cricket Australia på den tiden vi gjorde vår studie. Fordi han hadde en bakgrunn fra engelsk Premier League fotball, kunne Markham alt om det globale mediemarkedet. Han var en av nøkkelpersonene i å implementere Cricket Australias økonomiske visjon gjennom en drastisk nytenkning med hensyn til Australias forhold til India.

Ifølge Markham var India den økonomiske stormakt og den beste markedsplassen for cricket. Derfor var det av den største viktighet at India og Australia spilte mot hverandre så ofte som mulig. Dette betød også at det, både med tanke på cricket og kultur, var viktig å «holde India så sterkt som mulig, å sørge for at man reiste til India og at inderne reiste ut, slik at man kunne høste fruktene av den framvoksende økonomien».

En stor del av Dan Markhams jobb besto i å maksimere fordeler og begrense risiko. I realiteten betød dette lobbyvirksomhet både overfor den indiske og den australske regjeringen for å drive fram lovendringer som kunne gi bedre forhold for media. Dette betød faktisk også å investere i det indiske samfunnet og i utvikling av cricket. Australia bidro for eksempel med mye av sin egen trenerekspertise både i India, Sri Lanka og Bangladesh.

Cricket Australia er av den oppfatning at dette er et moralsk verdifullt bidrag til samfunnsutvikling. Det bidrar til et mer stabilt politisk og sosialt miljø, og det skaper også sterkere indiske cricket-lag som i sin tur kan tiltrekke seg kommersielt attraktiv konkurranse. Strategien til Cricket Australia genererer økt økonomisk verdi, økt spilleverdi, sterkere sosial verdi og en sterkere motivasjonsverdi.

Sagt med andre ord – Cricket Australia går til sengs med fienden. De samarbeider med en av sine sterkeste motstandere for å utvikle denne motstanderens kapasitet og konkurranseevne. De mer konservative medlemmene av styret i Cricket Australia var noe skeptiske til å investere i konkurrentene. De var redde for at dette ville underminere Australias egne muligheter til å vinne; at samarbeidet ville være en trussel for konkurransen.

Dan Markham mente at det hadde vært «en reell fare for at Australia ble for gode». Som han

sier det: «Jeg tror idretten lider dersom en utøver hele tiden er bedre enn alle de andre; folk mister interessen.» Å støtte utviklingen av sporten i andre land betød at lagene kom nærmere hverandre med tanke på sitt vinnerpotensiale, og dette fikk dem til å yte sitt aller beste. Og til syvende og sist, selv om dette førte til at India innimellom slo Australia, har det også ført til at flere seere slår på og ser kampene, hvilket i sin tur har ført til større inntekter fra media.

Markham kalte tilnærmingen sin «co-opetition» - «cooperating with your competition to your benefit» (samarbeid med konkurrentene til din egen fordel) - et uttrykk som oppsto i forretningsverdenen i 1996. Harvard-professorene Adam Brandenburger og Barry Nalebuff baserte sitt konsept på spill-teori i sin bok «Co-opetition». De som bruker spill-teori ser på konseptet «vinneren tar alt» som et spill der kampen ender med null i sum, fordi den summen man spiller for i begynnelsen av kampen er nøyaktig den samme som ved kampslutt, når taperen ender opp med absolutt ingen ting. Til sammenligning er «co-opetition» et pluss-sum spill; det skapes mer verdi mens det spilles, og de som deltar ender opp med mer enn man hadde ved kamps-tart. «Co-opetition» i forretningslivet øker faktisk det markedet du konkurrerer om. Selv om du beholder de samme andelene i markedet, vinner alle.

Hackney Learning Trust

Bydelen Hackney i London er blant de fattigste i England. I 1990-årene skrev media ofte om dem, og alltid med negativt fortegn. I 2002 gikk regjeringen inn med den noe kreative ideen om at hele skoleadministrasjonen i Hackney skulle overføres til et non-profit selskap ved navn «The Learning Trust» i en periode på 10 år. (I dette dokumentet kaller vi «The Learning Trust» for «Læringsstiftelsen»).

Læringsstiftelsens eneste fokus var prestasjonene til barna i bydelen. De hadde ti år på seg til å oppnå en bærekraftig forandring, blant annet skulle de gjenoppbygge kapasiteten til de 73 skolene som til sammen hadde 36.000 elever.

En av de mer kontroversielle innsatsene Læringsstiftelsen gjorde, var å bygge fem nye ungdomsskoler. Å lage et skolesystem der de enkelte skolene konkurrerer om kundene (foreldrene), helt uten lokal kontroll, har ofte skapt kulturer der det fokuseres på «mitt barn», «min klasse» og «min skole», helt uten tanke for andres barn, klasser eller skoler. Så Læringsstiftelsen insisterte på at skolene skulle beskytte og forsterke læringsmiljøet i Hackney – ikke undergrave det.

Poenget var å sikre at folk skulle føle en tilhørighet til lokalsamfunnet i Hackney og en lojalitet til barna der – for å tjene et formål som var høyere enn den enkeltes egeninteresse. Læringsstiftelsens første styreleder, Mike Tomlinson, husker hvordan «Læringsstiftelsen sa til rektorene at de måtte arbeide for et felles beste – *«Om du er rektor på én skole, har du et ansvar overfor hvert eneste barn i Hackney. Du kan rett og slett ikke bare sende de vanskelige barna av gårde til en annen skole.»*» Elever med spesielle behov ble dermed et felles ansvar. Læringsstiftelsen ga skolene en utfordring,- konkurrer med hverandre om resultater, ikke om hvilke elever dere kan få til å gå på skolen deres. Tanken var at dersom skolen lenger nede i gata kan skåre bedre enn det nasjonale gjennomsnittet med samme elevsammensetning som oss – da kan vi også klare det.

Først stengte man en skole som ikke fungerte, og fordelte elevene på andre skoler. Deretter ble den gamle skolen revet og en ny, hypermoderne skole bygget på samme sted. Den nye skolen startet opp med ett enkelt trinn, og så bygget man videre, år for år. Rektorer ved andre ungdomsskoler tok ansvar for å ta imot elever etter hvert som de ikke-fungerende skolene ble

stengt, til tross for at man ved å stenge dårlige skoler og bygge nye, faktisk skapte en konkurranse mellom de nye skolene. Rektorene følte at de tilhørte en «skole-familie». Ved å samarbeide og konkurrere (collaboration and competition), var de klar over at skolene i Hackney ville bli attraktive og at det ville føre til at flere foreldre ville ønske å sende barna sine dit.

For å foredle disse prinsippene om kollektivt ansvar, dannet de støttenettverk mellom grunnskolene i bydelen, slik at de kunne gi hverandre assistanse dersom noen strevde. På nasjonalt nivå støttet man disse skolenettverkene, som ble kalt «forbund» (federations) - men det var opp til Læringsstiftelsen å få nettverkene til å fungere.

I 2004 sank testresultatene ved Holy Trinity Primary School i Hackney; skolen besto ikke en ekstern inspeksjon, rektor sluttet, og skolen sto igjen uten helt å vite hvordan de nå skulle ta grep for igjen å få bedre resultater. Den daværende leder for Læringsstiftelsen, Tricia Okoruwa, valgte ikke den velkjente strategien - å sende inn et redningsteam eller å stenge skolen. I stedet henvendte hun seg til rektor ved St. John & St. James Primary School, Siân Davies, som hadde gjennomført en vellykket prosess med å gjenreise sin egen skole med de samme elevene i de samme bygningene.

I begynnelsen var det ikke noe godt opplegg for å lage et forbund mellom de to skolene. Første prioritet var å «reparere» undervisningen og læringen ved Holy Trinity. Okoruwa og Davies ble derfor enige om at Davies i en periode skulle lede begge skolene. De skapte en strategisk allianse mellom skolene og skapte en ny rolle som administrerende rektor ved begge skolene for Davies.

Resultatene uteble ikke. Som leder for begge skolene kunne Davies la lærere fra St. John & St. James fungere som veiledere for lærere på Holy Trinity, eller de kunne vise lærere fra Holy Trinity eksempler på god undervisning på St. John & St. James. I løpet av 12 måneder kunn gjorde skoleinspektørene at Holy Trinity var en god skole. Skolene og deres ansatte hadde utviklet felles verdier, undervisningspraksis og en forpliktelse om å fortsette samarbeidet til gagn for elevene på begge skoler.

En risiko ved et slikt forbund mellom skoler er at det kan føre til at gode og innsatsvillige skoleledere blir utbrent fordi de påtar seg for store oppgaver. Lederskapet må deles og det må gis adekvat støtte. Dette var en attraktiv situasjon for unge, ambisiøse lærere ved de to skolene. Noen mer rutinepregede sider ved lederskapet på hver skole ble derfor overført fra rektor og over til andre i staben. Davies forfremmet to pålitelige og velrespekterte teamledere til jobbene som rektorer på henholdsvis Holy Trinity og St. John & St. James. Andre teamledere fikk i oppgave å utvikle og forbedre undervisningspraksisen på tvers i skolene. Etter hvert inngikk begge skolene i et formelt forbund med Davies som administrerende rektor.

Da en annen skole senere ikke besto inspeksjonen, ble Davies spurt av Okoruwa om forbundet ville ta på seg jobben med å snu også denne skolen – og den samme utrolige prosessen gjentok seg. Dette forbundet har i ettertid gitt et løft til flere andre skoler med problemer. Under Davies' ledelse har forbundet i 2014 økt til seks skoler som alle samarbeider for å gi hverandre støtte – samtidig som de konkurrerer om å få de beste testresultatene.

Co-opetition

Konkurranse og samarbeid (competition and collaboration) blir ofte sett på som to motstridende faktorer og motsatt måte å gjøre ting på. «Samarbeid» søker å samle de motiverende kreftene og gruppens kunnskaper og erfaring til et felles beste, mens «konkurranse» skaper incentiver og rivalisering som ansporer mennesker til å yte enda mer. Men disse to begrepene behøver ikke automatisk å utelukke hverandre – det kan faktisk være store gevinster å hente

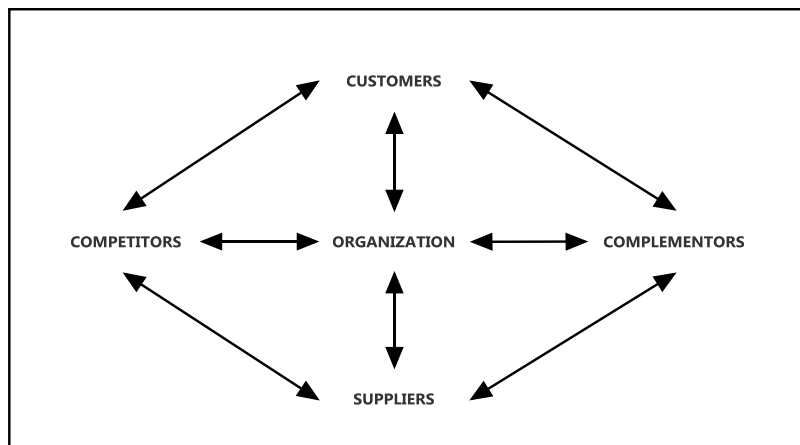
i å la dem leve side om side og arbeide sammen. Kombinasjonen av samarbeid og konkurranse overrasket oss mest da vi snublet over den i samband med idrettsorganisasjoner og forretningsliv. Deretter oppdaget vi at den samme strategien bidro kraftig til å gi et løft til resultater og innovasjon i Tower Hamlets, Hackney og Singapore.

På jakt etter mer forskning for å lære mer om dette fenomenet kom vi over en bok med tittelen «Co-opetition» av professorene Adam Brandenburger (Harvard) og Barry Nalebuff (Yale). De bruker idrett som basis for teorien sin om «null sum»-kamper og «pluss sum»-kamper. I en «null sum»-kamp er det umulig for en spiller å oppnå noe uten at en annen spiller taper nøyaktig like mye. Målet er at én spiller skal vinne alt. I en «pluss sum»-kamp er totalen som deles ved kampslutt større enn ved kampstart. Du kan tape kampen, men likevel stå igjen med mer enn du hadde da den begynte.

Brandenburger og Nalebuff hevder at en del selskapers strategi er å dominere markedet og fjerne all konkurranse slik at vinneren (de selv) tar alt. Dette, sier forfatterne, er en kortsiktig, lite bærekraftig strategi, som til sist vil føre til at markedet bryter sammen. De mener å se at «co-opetition» er basert på en annen strategi; en strategi som beskriver selskaper med en mer bærekraftig suksess. Disse selskapene samarbeidet bevisst med konkurrentene sine, fordi det var til deres felles beste. I vår forskning så vi for eksempel at FIAT samarbeidet med andre produsenter om å lage en 2-liters dieselmotor som var lydsvak, drivstoffeffektiv og hadde lavt karbonutslipp. Dette var i alles interesse fordi det reduserte utviklingskostnadene for hver produsent. Samtidig konkurrerer alle bilfabrikantene heftig med hverandre om å selge sine egne biler i det samme markedet, der de skaffer seg relative fordeler ved å levere, sette sammen og markedsføre de forskjellige komponentene.

Tanken om at «vinneren tar alt» vil til sist føre til monopolisering og stagnasjon i markedet fordi mangel på konkurranse hemmer utvikling. Så samarbeid kan her faktisk stimulere konkurransen. Det er selvfølgelig viktig av både juridiske og økonomiske årsaker at dette samarbeidet ikke fører til at priser fikses ved at store, mektige selskaper danner karteller. Dette skaper en annen form for monopol, som vanskeliggjør internasjonal konkurranse og innovasjon.

Brandenburger og Nalebuff forklarte ideene sine i dette diagrammet, som plasserer en organisasjon i et nettverk. Enhver organisasjon, inkludert idrettsorganisasjoner og utdanningsinstitusjoner, står ovenfor fire typer individer eller andre organisasjoner i nettverket sitt.



(Diagrammet er hentet fra Brandenburger & Nalebuff (1996) *Coopetition*. New York: Bantam)

- *Customers/kunder* – de menneskene som organisasjonen retter produktene eller tjenestene sine mot.
- *Suppliers/leverandører* – de som organisasjonen kjøper ressurser eller tjenester av.
- *Competitors/konkurrenter* – andre organisasjoner som opererer innenfor det samme markedet både med hensyn til kunder og leverandører.
- *Complementors/de som supplerer dere og utfyller dere* - andre organisasjoner som samarbeider med dere slik at dere begge kan yte mer overfor kundene eller gjøre dere mer attraktive for deres felles leverandører.

Enhver organisasjon vil tjene på samarbeid med alle de fire deltakerne i nettverket. «Co-opetition» forklarer hvorfor et samarbeid med konkurrentene ikke bare bedrer *din* fortjeneste /dine resultater, men hvordan det gagnar alle de andre i markedet.

Utforsk nettverket ditt

- Plasser din egen organisasjon i sentrum av diagrammet over. Tenk deretter på andre organisasjoner eller individer i nettverket ditt gjennom å besvare følgende spørsmål:

- *Hvilke organisasjoner kompletterer din egen? Hvilke organisasjoner kan dere samarbeide med for å skape bedre tjenester og resultater dere begge tilbyr?*

- *Hvem er konkurrentene i nettverket ditt? Hvordan kan dere sammen øke kvaliteten? deres slik at begge tjener på det?*

- *Hvordan kan du skape merverdi i eksisterende relasjoner til a) brukere/kunder og b) de som sender elever til dere / leverandører?*

- *Hva kan du gjøre for å opprettholde konkurransefortrinnene dine og sørge for høy kvalitet i tjenestene over tid?*

To kjenninger fra Snøhvit og de syv dvergene: Lystig og Sinnataggen (Happy og Grumpy)

Diskuter viktigheten av samarbeidende konkurranse for å oppnå et løft,- men med en vri.

- Del rommet i to halvdeler der hver halvdel korresponderer med en av de to karakterene i Snøhvit og de syv dverger: Lystig eller Sinnataggen (ikke Dozy!).
- Arbeid i par. Den «Lystige» delen av rommet skal tenke gjennom det de har lært, og bare konsentrere seg om hva de er enige i, eller hva som bekrefter deres egne oppfatninger, eller hva som har gitt dem ny kunnskap gjennom diskusjoner, dokumentasjon og eksempler på konkurrerende samarbeid. «Sinnatagg»-halvdel av rommet skal kun fokusere på punkter og ideer som de er uenige i eller som de av en eller annen årsak ikke liker.
- Seminarleder samler inn kommentarer fra begge sider av rommet.

Denne aktiviteten illustrerer en prosess som oppfordrer til bruk av dissens og uenighet som et verktøy i lærings- og forbedringsprosessen, samtidig som man holder prosessen atskilt fra den enkelte person som uttrykker uenighet.

*Collaboration
with Competi-
tion*

–

*Konkurre-
rende samar-
beid*

- *Begrepene utelukker ikke hverandre*
- Kan sameksistere i usannsynlige sammenslutninger/
- Kombinasjoner, ikke kompromisser
- Co-opetition – Brandenburger & Nalebuff
- Spillteori: *Null-sum* kamper og *pluss-sum* kamper
- Felles fordeler, et høyere felles mål, vennskapelig rivalisering, mer deling, mer innovasjon

PUSHING AND PULLING

-

«Skyve og dra»

«Kommandøren på akterdekket får stort sett sin atmosfære på annen hånd fra mannskapet på bakken. Han tror han puster den inn først, men det stemmer ikke. Omtrent på samme vis leder folk flest sine ledere i mange andre ting, uten at lederne har noen anelse om det.»

Herman Melville, Moby Dick

*Skyve («push»)
eller dra
(«pull»)?*

Å skyve er en aktivitet som utøver press i enhver organisasjon. Skyving er en uforsonlig aktivitet, den er krevende og noen ganger konfronterende i sitt krav om å høyne ytelsen. Å skyve er både å utfordre og å strekke. Skyvingen foregår ofte ovenfra og ned, men ikke alltid, - den kan også skje horisontalt på ens eget nivå.

Å dra, derimot, - ressurser dras imot deg, mennesker dras mot hverandre, man drar engasjement og innsatsvilje ut av hverandre og ut av seg selv. Å dra er en aktivitet som tiltrekker mennesker gjennom deres indre motivasjon for å oppfylle felles mål. En av de eldste definisjonene på ordet «team» er «noe som trekker eller drar – som et hestespann eller oksespann».

- Les «Uplifting Leadership» side 93-95

Push-Pull Survey

-

*«Skyve eller
dra» spørreundersøkelse*

Den følgende spørreundersøkelsen kan brukes sammen med andre indikatorer for å måle forholdet mellom «skyv» og «dra» i din egen organisasjon og i ditt eget lederskap.

Det første som må gjøres er at du selv fyller ut undersøkelsen eller at du ber teamet ditt, gruppen din eller andre deltakere om å fylle ut skjemaet.

- Undersøkelsen kan brukes på forskjellige måter:
 - Individuelt, som egenvurdering innenfor eller utenfor denne workshopen.
 - Som organisasjonskartlegging for å samle inn synspunkter på kulturen i organisasjonen
 - Som en 360 graders undersøkelse om måten du utfører jobben din på (det vil si at samme undersøkelse gis til dine overordnede, de som jobber på samme nivå som deg, samt til dine underordnede. Sammenlign resultatene.) For å gjennomføre en frivillig 360-graders undersøkelse bør du prøve å få inn minst 10 forskjellige synspunkter fra
 - Veilederen din (viktig) og 2-3 andre overordnede ledere
 - Minst 3 personer du har under deg (viktig)
 - Minst 3 personer på samme nivå som deg i organisasjonen

I hvilken grad	Nesten aldri	Av og til	Ganske ofte	Nesten alltid
Enten... a) ...foretar sjefen din en av de følgende handlinger? b) ...foretar du selv en av de følgende handlinger ovenfor de du er leder for? c) ...foretar _____ de følgende handlinger på arbeidsplassen?				
Legger press på andre ved å fastsette korte tidsfrister				
Hever kompetanse og gir muligheter gjennom å veilede kolleger				
Krever at alle yter maksimalt				
Bemyndiger mennesker ved å gi dem reelt ansvar				
Bruker belønning og/eller sanksjoner for å sikre engasjement				
Engasjerer mennesker ved å vektlegge felles fordeler				
Overvåker oppgaver for å sikre at jobben blir ferdig i tide				
Øker folks innsats ved å appellere til et høyere moralsk formål				
Utøver autoritet ansikt til ansikt				
Skaper en følelse av at «dette er vi sammen om»				
Tar beslutninger i et ovenfra og ned-hierarki				
Oppmuntrer til samarbeid og felles avgjørelser				
Står hardt på at organisasjonens prioriteringer er udiskutable				
Gir mulighet for valg under ansvar				

*Resultater fra
«Skyve – dra»-undersøkelsen*

- Skår svarene dine: 1 for «Nesten aldri», 2 for «Av og til», 3 for «Ganske ofte» og 4 for «Nesten alltid».
- Legg sammen alle poengene i de skraverte feltene. Dette gir deg en «skyve»-skåre. Legg deretter sammen alle poengene i de hvite feltene. Dette gir deg en «dra»-skåre.
- Maksimum for hver sum er 28 og minimum er 7.

*Sammenlig-
ning av
«skyve» og
«dra»*

Sammenlign resultatene dine på en av to måter.

Med en stor gruppe i et stort lokale kan dette gjøres ved å lage et «human scatter-gram».

- Den ene veggen illustrerer «skyve»-aksen vertikalt, og den andre veggen representerer «dra»-aksen horisontalt.
- Hver enkelt stiller seg i det området som er definert av de to aksene på en slik måte at alle befinner seg i et koordinat mellom «skyve» og «dra».
- Samtal med noen som står i nærheten av deg om det mønsteret som framkom ved måten personene fordelte seg i «human scatter-grammet».

Et alternativ til et slikt «human scatter-gram» er å samarbeide i en gruppe på 6-8 personer rundt et bord. Bruk et flipoverark.

- Tegn inn aksene på arket
- Hver enkelt plotter inn sin egen koordinat og markerer den med et farget klistremerke.
- Diskuter mønsteret som framkommer og fordelingen på arket, på samme måte som foreslått ovenfor.

Det finnes ikke noe «perfekt» resultat. Poenget med «scattergrammet» og fordelingen i det er å få i gang gode, faglige samtaler om endring ved hjelp av «skyve» eller «dra». Disse spørsmålene kan være nyttige å bruke:

- Hva er en god balanse mellom «skyve» og «dra», som individ og som team?
- I hvilke roller eller situasjoner trengs det mer «skyv» enn «dra» og omvendt?
- Kan man «skyve» for mye? Hvordan? Hvordan begrunner du det?
- Kan man «dra» for mye og «skyve» for lite? Hvordan? Hvordan vil du kunne oppdage det?

*Avsluttende ek-
sempler*

Legg fram avsluttende eksempler av Scott Bader (*Uplifting Leadership* side 98-103) om å skyve for lite, og fra undervisningssystemet i Ontario om å skyve for hardt og om behovet for av og til å trekke seg tilbake (se eksempelet under).

Ontario

Dave Perkins (et psevdonym) er skolesjef i et skoledistrikt i Nord-Canada med 24 grunnskoler/ungdomsskoler, der 40% av elevene tilhører urbefolkningen og selve territoriet er like stort som Frankrike. Han er den typen som ser ut til å passe bedre på en snøscooter enn foran et regneark, men han er lidenskapelig opptatt av elevene og av sosial rettferdighet.

Vi undersøkte hvordan Daves distrikt brukte prosjektmidler til utdanningsreformer der hele skoler skulle gjennom en forandring. Hvert distrikt hadde sin tilnærming. Daves distrikt brukte opprinnelig midlene til lærervikarer slik at alle lærere, inkludert spesiallærerne, kunne delta sammen på PLC (professional learning community) møter, og slik at det skjedde en mer generell kapasitetsbygging.

Gjennom refleksjonene som lærerne gjorde på PLC-møtene ble de mer oppmerksomme på at (de betydelige) språkutfordringene til urbefolkningselevne ikke kunne forklares med noen iboende eller uoverkommelig kognitiv svakhet. De fant at problemene hadde sin basis i utfordringer som gjaldt elevenes utvikling og erfaringer, og som kunne bearbeides gjennom samarbeid og pedagogisk profesjonalitet.

Dave og kollegene hans «dro» (pulled) lærere med seg ved å ha fleksible måter å nærme seg problemet på i de forskjellige skolene, og ved å innvilge tilstrekkelig tid til å bryte ned barrieren mellom spesiallærere og faglærere. De delte strategier, støttet hverandre, snakket åpent om barn som var i faresonen, snakket om spesielle behov. Samtidig skjøv de fram («pushed») åpne diskusjoner om undervisningsstrategier og om forventningene man hadde for læringsresultatene hos barn av urinnvånere.

«Lærerne i PLC'ene uttrykte: La oss være sikre på at vi beholder fokus og sikrer at vi faktisk gjør noe, slik at all energien som finnes i skolene våre samkjøres og fokuseres. Vi må unngå at vi alle sammen sitter i hver vår kano og padler i forskjellige retninger.»

Etter hvert som lærerne reflekterte over elevenes læringsresultater, samarbeidet og diskuterte elevenes behov, var det ikke lenger data fra de standardiserte testene som var grunnlaget for hvordan de skulle forbedre elevenes resultater. Etersom PLC-prosessen utviklet seg *«begynte vi mer og mer å se forbindelsen mellom tidlig språkutvikling og utvikling av talespråket, lesing, skriveutvikling og generell språkmestring.»* Det ble stadig tydeligere for de ansatte i skolene at mange elever fra urbefolkningen begynte på skolen med svært begrensede språkkunnskaper. På skolevandringene fikk man nå se klasserom der de yngre barna brukte en rekke forskjellige verktøy for å utvikle språkkunnskaper (for eksempel PC'er og brettspill). De yngre elevenes behov hadde kommet i forgrunnen, og lærerne begynte å se sammenhengen med språkestresultatene i de høyere klassene.

PLC-møtene kunne av og til bli nokså konfronterende. Skoledistriktets data-administrator beskrev hvordan det var:

«... svært konfronterende for én lærer – ikke på en negativ måte, men de opplevde helt tydelig at de måtte være i stand til å begrunne metodene de brukte for å måle og fastsette karakterene for elevarbeidene. Og da hun forlot bordet forsto hun at hun ikke brukte en kriteriebasert vurdering, selv om hun hadde utviklet en vurderingsmatrise, men at karakteren var basert på innsatsen elevene gjorde. De andre rundt bordet var hennes likemenn. Hun var ikke opprørt da hun gikk fra bordet. Hun forlot bordet og uttrykte: Dette må jeg tenke gjennom en gang til.»

Det tok tid å få i gang det utfordrende arbeidet det var å få lærerne til å føre produktive og ærlige samtaler. Som en lærer sa det: *«Å presse mennesker ut av komfortsonen deres er vanskelig, men det er også svært vellykket, for etter hvert ble vi i stand til å se forandringer i*

innholdet så vel som på kvaliteten i diskusjonene, men det tok tid!»

Mange følte seg presset av at endring skulle finne sted ved hjelp av «ærlige» samtaler, og disse samtalene ble slett ikke alltid sett på som positive og produktive. Koordinatoren for spesialundervisningen i distriktet snakket om dette presset:

«Lærerne føler definitivt at de blir gransket mer; at de opplever mer press fra administrasjonen. Rektorene besøker jevnlig klasserommene. De er på skolevandring. De ser etter spesifikke ting. De vil se om det skjer en veiledet leseundervisning. De vil se bevis for at alle de sakene som styret har bedt dem arbeide med, faktisk gjennomføres. Det er et stort press på lærerne om at de skal gjøre forandringer, og de føler virkelig dette presset!»

Da denne koordinatoren møtte forskningsteamet og alle de andre koordinatorene som var samlet, snakket han med innlevelse om hvor verdifull casestudien hadde vært for ham og for hans distrikt. «Jeg trodde jeg hadde utfordrende samtaler med staben min for å se på praksis og for å høyne forventningsnivået», sa han. «Men», fortsatte han, «etter å ha lest denne rapporten gikk det opp for meg at det jeg mente skulle være utfordrende samtaler i virkeligheten ble opplevd av mange som undertrykkende samtaler. Det var ikke slik for alle i staben, men deres opplevelse er virkelighet for dem, og jeg må lære av dette og ta det på alvor.»

(Tilpasset fra Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: transforming teaching in every school*, New York, Teachers College Press.)

Oppsummering av «pushing» og «pulling» - «skyv og dra»

- Dra så ofte du kan (pull whenever you can)
- Skyv når du må (push whenever you must)
- Gi små dytt / puff hele tiden (nudge all the time)
- Samle den kraften som finnes i gruppen slik at man skyver og drar hverandre for å oppnå bedre standarder og bedre ytelser

MEASURING WITH MEANING

-

«Måling med mening»

Selv måler jeg suksess ut fra de bidrag en person gir til sine medmennesker.

Margaret Mead

- Les (eller lytt til presentasjonen av) de følgende eksemplene fra idrettsliv, forretningsliv og utdanningssektoren.
- Skriv ned noen punkter om din egen praksis, basert på følgende spørsmål:
 - Hva slags data benytter din organisasjon seg allerede av, som du mener er nyttige og som du vil fortsette å benytte deg av?
 - Hva slags data mener du og din organisasjon er nyttige, og som du mener burde brukes i enda større grad?
 - Hva slags data benytter din organisasjon seg av i dag, men som du mener man ikke lenger bør bruke eller i hvert fall legge mindre vekt på fordi dataene er unødvendige, distraherende, ugyldige eller uhensiktsmessige?

Data du allerede bruker og mener er viktige	Data du trenger mer av	Data du bør unngå å bruke

Analyser fra idrettsverdenen: The Vancouver Giants Hockey Team

Kapteinen på juniorlaget til Vancouver Giants satt rett overfor oss ved bordet på kontoret til laget. James var en likandes ung mann som snakket godt for seg, men arret på det venstre kinnnet hans, den opphovnede neseryggen hans og mellomrommene mellom tennene hans talte sitt tydelige språk om at han drev med en fysisk farlig idrett.

Da James begynte å fortelle om den årelange suksessen til juniorlaget snakket han om den visjonen lagets eiere hadde, trenerens lidenskap, og mest av alt – viktigheten av laget. Det er en klisje å si at lagarbeid teller i idretten. Men hos Vancouver Giants kan det faktisk måles.

Giants arbeider hardere enn noe annet lag. De er kanskje ikke det laget med best ferdigheter eller det hurtigste laget, men de er tøffere enn noen andre. «*Vi er litt frekke*», sa treneren, og James var enig. De holder ut lenger enn motstanderne og skårer flere mål i siste omgang enn noen av konkurrentene sine. De er også gode til å blokkere skudd, en måling som indikerer hvor ofte du er villig til å plassere kroppen din rett i skuddlinjen for en puck som kommer i 100 miles i timen - for å forhindre at motstanderen kan skyte mot målet. Dersom en spillers ratio for å blokkere skudd synker, tar treneren ham med for å se på videoer for å finne ut hvor spilleren kunne ha plassert seg selv mellom pucken og målet.

Da Ron Toigo, president og medeier i Giants, startet opp et hockeylag i Vancouver kunne det synes lite gjennomtenkt. Giants er det eneste junior-hockeylaget i hjembyen til et profesjonelt NHL-lag (i dette tilfellet The Vancouver Canucks), og laget eies ikke av Canucks. Dette sees ikke som noe negativt. I stedet for å se på de vellykkede Canucks som en konkurrent, ser Giants på dem som en mulighet og en alliert. Når Canucks gjør det bra er det også bra for Giants, fordi det gir hockeyspillet som helhet positivt omtale. Vancouver er en stor by, og mange som har lyst til å se hockey har ikke råd til billettene til Canucks, eller de vil ikke være oppe sent for å se Canucks-kampene. Dermed er Giants det laget som tiltrekker seg mest familier og ikke så mye forretningsfolk.

I sluttspillet i 2011-sesongen så vi spillerne stille seg på rekke på isen for å gi trøyene sine til unge fans, i en seremoni som bandt spillere og tilhengere over hele stadion sammen. Giants har faktisk flere tilskuere enn en del av NHL-lagene.

Hva kan man si om det «oppløftende lederskapet» som praktiseres hos Giants?

- Både spillere og ledere i Giants vet hvem de er. De er «freidige», og de er familie.
- De både skyver og drar for å få hverandre til å yte sitt beste.
- Ved å etablere seg i Vancouver gjorde de noe uventet som ingen av forgjengerne deres hadde vurdert å gjøre.
- De er det eneste juniorlaget innen hockey som samarbeider med sine konkurrenter i NHL.
- De nyttiggjør seg av et bredt spekter av verdifulle, aktuelle data på en meningsfylt og motiverende måte.

Utdrag fra Hargreaves, A. & Boyle, A. (2015) «Uplifting Leadership», *Educational Leadership*, Februar.

Analyser fra forretningslivet: Internet Commerce

Les *Uplifting Leadership* side 124-129 om internettfirmaet Shoebuy.com, og hvordan de bruker data for å skape en bedre kundeopplevelse, til å designe hjemmesiden sin og til en generell utvikling og styrking av firmaet.

«Being the Drivers, not the Driven: Data-Use in Public Education»

«Å sitte i førersetet – ikke bare være passasjer. Bruk av data i offentlig utdanning.»

Amanda Datnow og Vicki Park, professorer ved University of California i henholdsvis San Diego og San Jose, arbeidet med flere skoledistrikter i USA som ønsket å bruke tilgjengelige data for å bedre lærerpraksis og elevenes læringsutbytte. Etter å ha sluttet seg til en økende kritikk av omfattende bruk av dårlige data i offentlige skoler, beskriver forfatterne deretter positive eksempler på bruk av data som førte til reelle forbedringer i de distriktene de studerte.

I mange skoler og skoledistrikter har begeistringen for databaserte beslutningsprosesser generert mengder av data som i praksis aldri blir brukt verken til å påvirke, og langt mindre til å forbedre klasseromsundervisningen. Når man ser på resultatene på standpunktprøver eller årlige standardiserte tester, skjer det ofte på en ganske overfladisk måte, delvis fordi lærerne har så liten tid å bruke på dette. Lederne, som også har knapt med tid, opplever innimellom at det er vanskelig å føre kritiske samtaler om dataene og å følge dem opp med muligheter for faglig utvikling for lærerne. Samtidig er det et stadig krav om å bedre elevresultatene, særlig i skoler med et stort antall fargede elever fra lavinntekt-bakgrunn. Bruk av data kan danne grunnlag for forbedring, men dersom dataene ikke implementeres effektivt, skjer det ingen ting.

Bare fordi vi har data betyr ikke det at lærernes faglige vurderinger ikke lenger er viktige. Tvert imot! Noen mener imidlertid at å la lærerne bruke dataene reduserer deres behov for å stole på egne kunnskaper. Man tror at dersom man bare har nok data, vil ikke lærerne lenger «kaste dartpiler med bind for øynene», som en lærer sa til oss. Sant nok kan data bidra med mye nyttig informasjon som kan være en hjelp til å forbedre undervisningen. Men meningen med data er å forbedre faglige vurderinger, ikke å erstatte dem.

Lederne må etablere en kultur og struktur der lærerne kan være en del av en grundig prosess der de bruker flere datakilder og flere typer data i tillegg til resultatene fra de standardiserte prøvene for å observere undervisning, gjøre formative vurderinger, finne ut hva elevene har fått med seg, og i tillegg også gjøre faglige vurderinger. Dette er helt essensielt for at lærerne skal kunne bruke dataene til å lage utviklingsplaner som vil forbedre elevresultatene.

Lærernes faglige vurderinger er en viktig del i bruk av data. Når de arbeider med elevene kan lærerne skaffe seg en mengde kunnskaper om hvordan elevene lærer og hvilke livserfaringer de har. Denne kunnskapen er viktig for å kunne lage individuelle planer for en undervisning som er tilpasset den enkelte elevs behov.

Når vi besøkte skoler som lå langt framme i bruk av data, la lærerne der hele tiden vekt på viktigheten av å kjenne elevene sine, slik at de kunne forstå hva den enkelte elev trengte. Undervisning er tross alt et håndverk som både innebærer reflekterende praksis, omsorg og empati. En lærer i fjerde klasse la for eksempel merke til at en elev fikk testresultater som varierte mellom 30% og 75% innenfor ett og samme semester. Læreren begynte derfor å observere denne eleven spesielt, inkludert måten han reagerte på testsituasjonen. Hun observerte elevens atferd, men hadde også et øye for sin egen atferd. Hun ble etter hvert klar over at det delvis var hennes egne opplegg for testingen som ga ham problemer. Hun forsto at hun måtte fokusere mer på å gi ham oppmuntring for å hjelpe ham til å forbedre fokuset sitt. Dette viser viktigheten av faglig refleksjon og vurdering i beslutninger som tas på grunnlag av data. Når alt kommer til alt er ikke undervisning et spørsmål om tall, men om å gi hvert enkelt barn best mulig utdanning slik at de kan nå sitt fulle potensiale.

Dette tilpassede utdraget er hentet fra Datnow, A og Park, V (2015) «Data Informed Leadership for School Improvement: Practises Driven by Principles and Not Just Data», *Educational Leadership*, februar.

Gi og få

- Se på notatene dine i de tre boksene ovenfor, og tenk på et eksempel fra hver boks som er relevant for din egen organisasjon.
- Skriv ned hvert eksempel klart og kortfattet på en post-it lapp.
- Nå har du tre lapper – data du allerede bruker, data du trenger mer av, og data du bør unngå å bruke.
- Den neste oppgaven din er å dele eksempelet ditt med andre i rommet ved hjelp av «gi og få»-metoden.
- Reise deg opp og hold hånden i været slik at andre kan se at du ønsker å «gi og få» med en annen person.
- Del det første eksemplet ditt om data du allerede bruker og verdsetter (til sammen 2 minutter; ett minutt hver) og bytt kort eller notater.
- Etter to minutter takker du partneren din, holder hånden i været og finner en ny partner. Denne gangen gjelder det data du trenger mer av.
- Gjenta prosessen med å bytte kort/notater med en tredje person; da gjelder det data du ønsker å unngå å bruke.
- Returner til plassen din når du har fått tre kort/eksempler. Du har nå gitt fra deg dine tre egne eksempler og har fått tilbake tre andre eksempler som du kan ta med deg fra workshopen.

Alternativ aktivitet: Mini-karusell

- Skriv tre post-it lapper på samme måte som i aktiviteten ovenfor.
- Lim fast hver av lappene dine til en veggavis eller til en plakat ved bordet du tilhører.
- Det vil være plakater for hver kategori – data du allerede bruker, data du trenger mer av, og data du ønsker å unngå. Fest lappene dine på den riktige plakaten.
- Rundt bordene, eller etter hvordan man er plassert i rommet skal hver person gi seg selv nummer 1, 2 eller 3.
- Eterne skal gå til plakaten med lappene som handler om data man allerede bruker, toerne til data de trenger mer av, og så videre.
- De som utgjør gruppen ved hver plakat skal så gruppere post-it lappene.
- Hovedpunkter fra hver plakat skal deretter presenteres for de andre gruppene. Er det en liten workshop kan dette gjøres foran hele gruppen.
- I en større gruppe, der det blir flere plakater for hvert tall, kan man bruke torgmodellen. En person i gruppen blir stående ved plakatene de tilhører, mens de andre sirkulerer i rommet og ser på hva som står på de andre plakatene. Bruk 4 minutter ved hver plakat. Plakatene kan forbli ved bordene eller fortsatt henge på veggene i nummerrekkefølge – 1,2,3 og 1,2,3.
- Seminarleder må lede denne karusellen ved å sørge for at hver gruppe har en leder og ved å gi signal hver gang det har gått 4 minutter.

Måling med mening

Ledere som praktiserer et «løftende lederskap » bruker indikatorer og mål for framgang og ytelse som:

- Måler det som folk mener har verdi
- Er nøyaktige og rettferdige
- Deler faglig profesjonskompetanse
- Favner bredt og er balanserte
- Er tidsaktuelle
- Mestrer å kombinere med gode faglige vurderinger
- Inkluderer både langsiktige og middels langsiktige trender for å unngå å bli styrt av «in-bølger» i bransjen du er i.

SUSTAINABLE SUCCESS

—

«Bærekraftig suksess»

Det er en vanlig feil hos menneskeheten, at i godværsperioder tenker de aldri på at det kan komme en orkan.

Niccolo Machiavelli, «Fyrsten»

Grunnlaget for et «oppløftende lederskap» er at det skal være bærekraftig. Bærekraft blir imidlertid dessverre ofte bare en ettertanke i organisasjonsendringer. Det er etterordet som ingen leser; den modne frukten som allerede har begynt å råtne før den kommer til markedet. På veien mot en ønsket forbedring blir ofte forsøkene på å sikre bærekraftighet siste stopp før man ender opp med skuffelser og anger. Bærekraft er det vi alle tenker på når all viraken har lagt seg, når de gode tidene er over og pengene er mer eller mindre oppbrukt. «*Dette var fine greier*», sier vi. «*Men hvordan får vi det til å fortsette?*» I det øyeblikket vi stiller dette spørsmålet er det allerede for sent. Saker og mennesker har gått videre. Fokuset er endret. Det er fremdeles langt til målet, og du har nesten ikke bensin igjen på tanken. Bærekraft burde være det første vi tenkte på, ikke det siste.

(Utdrag fra *Uplifting Leadership*, side 137)

Manglende bærekraft

-

«*Unsustainability*»

Det er relativt enkelt å starte en endringsprosess, men å opprettholde framgangen er mye vanskeligere. Mange forbedringer og innovasjoner virker lovende i starten, men de varer ikke lenge. Denne aktiviteten hjelper deg til å tenke gjennom en slik erfaring du har opplevd.

Tenk – gå i par - del

-

«*Think – pair – share*»

- Tenk på et tilfelle der du var involvert i et forbedringsforsøk som ikke fikk lang levetid.
- Lag et kort notat om hva forsøket gikk ut på, og hva som ble oppnådd av positive ting.
- Tenk deretter gjennom årsakene til at det ikke var bærekraftig.
- Del med partneren din.
- Er det noen felles faktorer i de to forsøkene som kan si noe om hvorfor de ikke var bærekraftige?

Hva var det som ikke var bærekraftig?	
Hvorfor ikke?	

Bærekraft i tre deler

1. Finne og erkjenne hva som er grunnlaget. Hvilket grunnlag har du å bygge på? Hvilke positive faktorer har du å jobbe med? Hva oppnådde de som prøvde før deg, til tross for at de feilet? Prøv å kople framtiden til det beste fra fortiden.
2. Voks på en måte som er bærekraftig. Sørg for at utviklingen kan skje uten at man kommer på etterskudd, øk i et tempo som forhindrer at verken ledelsen eller de ansatte brenner seg ut.
3. Kople kortsiktig overlevelse og forbedring (ca et års tid) til langsiktige mål (over 5 år), og også til mellomliggende mål.

Lær og del

ENTEN: Seminarleder legger fram hva vi lærte fra de tre organisasjonene vi besøkte under forskningen vår.

ELLER: Del inn de som sitter rundt bordet A, B og C. Hver enkelt leser om en organisasjon. Person A leser Burnley FC (side 38-39), person B leser Finland (side 40) og person C leser Hackney Learning Trust (side 41).

- I begge tilfeller (enten man lytter eller leser) skal dere notere ned læringspunkter relatert til de tre momentene for bærekraft:
 1. Finn og erkjenn hva som er grunnlaget.
 2. Voks på en bærekraftig måte.
 3. Kople langsiktige og kortsiktige endringer.
- Bruk skjemaet på side 43 til å notere ned det du lærer, som stemmer for din egen praksissituasjon.

Burnley FC

Hvordan kunne Burnley oppnå så mye ved hjelp av så lite? Hvordan klarte klubben å stige fra middelmådighet til det høyeste nivået i sin idrett? Hvordan klarte Burnley å bli den minste byen som noensinne deltok i engelsk Premier League, med mindre ressurser, investeringer og støtte enn alle de andre i Premier League?

I rettferdighetens navn skal det sies at klubben ikke startet med helt tomme hender. Den hadde en fin og stolt tradisjon som en av de klubbene som var med og grunnla The English Football League i 1888. Tidlig på 1960-tallet vant Burnley også 1. divisjon (som tilsvarer dagens Premier League).

Tradisjon og nostalgi er viktig, men det er ikke nok til å opprettholde suksess. De neste 25 årene sank Burnley til bunnen av listen over de 92 klubbene i den engelske ligaen. Burnley var nær ved å bli tilintetgjort. Burnleys nær døden-opplevelse var begynnelsen på en lang tilfriskning; det var en krise som sveiset sammen medlemmene i en kollektiv beslutning om endring. Det minner formann Barry Kilby om hvor de kom fra, om hvordan vanskjøtsel og økende gjeld kunne ødelegge byen og laget, og behovet for å kjempe for sin egen skjebne; ikke bare i krisetider, men under alle forhold.

Det tok Burnley mer enn et kvart århundre å nå bunnen, og nesten like lang tid å komme seg på fote igjen. En rekke smarte trenervalg i tillegg til kloke investeringer fra lokale forretningsfolk og tidligere lagspiller Barry Kilby, som ble klubbens nye formann i 1998, gjorde at klubben kom seg på fote igjen, i en grad som gjorde at de fikk en stabil – om ikke strålende – suksess i ligaen.

Så, midt i 2002, mistet de en avtale om TV-rettigheter, og dermed måtte Burnley igjen kjempe for å overleve økonomisk. Klubben tapte umiddelbart 6 millioner pund som de hadde regnet med for å holde seg likvide i mer enn to år. På et punkt var de bare en halv time unna å måtte erklære seg konkurs. Formann Barry Kilby husker hvordan Burnley sloss for livet, spinket og sparte og forholdt seg til tapet som best de kunne. Spillerstallen ble redusert med nesten en tredjedel, lønnsutgiftene ble nesten halvert, eksternt gjeld ble betalt, annen gjeld ble reforhandlet slik at de bare betalte renter, og to nøkkelspillere ble solgt. Og selv om alt dette hjalp, var det ikke nok.

Midt i krisen utnevnte Burnley tidligere endringskonsulent Dave Edmundson som sin nye administrative leder. Edmundsons umiddelbare redningsstrategi var blant annet å selge flere billetter ved inngangen til kampene for å kompensere for det synkende forhåndsbillettsalget. Han laget en «Walk Up for Burnley»-kampanje, der han selv gikk de 15 kilometerne til jobb. Han overtalte også 150 mennesker til å donere 150 pund hver, noe som han mente «utgjorde en stor forskjell».

Burnley visste at de kunne spille på lojaliteten og tilhørigheten til både ansatte og supportere. Edmundson kommenterte: *«Jeg tror klubben kom til et punkt der de sa at – nå er det på tide å brette opp ermene og gjøre det som trengs for å komme ut av denne knipa.»* Av og til hadde tiltakene et skjær av desperasjon over seg – sponsede sykkeløp, pengeinnsamling i plastbøtter, telemarketing for å selge flere billetter. En pike på åtte år sendte klubben en liten pose penger – hennes egne julepresanger – som sitt bidrag til saken. *«Jeg bærer med meg brevet hennes den dag i dag og leser det ofte høyt»*, forteller Edmundson.

All innsatsen og besluttsomheten bar frukter. Klubbens forhold til lokalsamfunnet ble en fordel i stedet for en ulempe. En nyansatt leder, Brendan Flood, visste at laget kunne stole på de investeringene han lovet dem, fordi «de visste at jeg var en stor fan av laget». Edmundsons etterfølger, Paul Fletcher, var oppsatt på å gi noe tilbake til klubben som hadde utviklet ham som spiller. Klubbsekretæren, som også hadde stillingen som HR-ansvarlig, sa at *«alle trodde på saken»*, *«alle gikk den ekstra mila»*, og alle *«ga det lille ekstra»*.

Da Burnley hadde kommet seg ut av krisen og også fikk noe økonomisk støtte fra eksterne investorer, ble de i stand til å være visjonære om framtiden – og til å gjøre visjonen om til virkelighet. Med en kombinasjon av inspirasjon og besluttsomhet klarte laget å komme seg inn i den engelske ligaen. Og selv om «ulvene» fra profesjonell fotball sirklet rundt laget og snappet opp noen av de beste spillerne og hele lagledelsen midt i sesongen, noe som sendte laget rett til bunns i ligaen igjen, kom de sterkt tilbake i 2014-sesongen. Dette er en kultur som preges av smarte investeringer og hardt arbeid.

Finland

Tidlig på 1990-tallet var landet i stor økonomisk krise. Det hadde vært en kraftig eiendomsspekulasjon, og i 1992 sprakk boblen. I tillegg hadde Sovjetunionens fall i 1991 betydd slutten for Finlands eksport dit av produkter som papir og gummi. Effekten på den finske økonomien var som et jordskjelv. Arbeidsløsheten steg til nesten 20% og den offentlige gjelden var mer enn 60% av brutto nasjonalproduktet.

Statsminister Aho og regjeringen gikk til det skritt å devaluere den finske marken for å øke eksporten, men dette var bare et kortsiktig tiltak. En dristig, langsiktig strategi måtte til. I sin bok «*Finnish Lessons*», beskriver professor Pasi Sahlberg ved Harvard (tidligere leder for Finlands Senter for internasjonal mobilitet) hvordan den økonomiske krisen brakte landets politiske ledere sammen med ledere fra universiteter og forretningsliv for å utvikle en inspirerende visjon som kunne samle nasjonen.

Disse lederne vendte seg til den største ressursen de hadde: Det finske folket. Finland mente de hadde en kreativ og blomstrende framtid dersom landet ble en avansert kunnskapsøkonomi som kunne reagere hurtig på og finne fruktbare veier ut av eventuelle framtidige kriser. For å få til dette måtte de sørge for at framtidige generasjoner hadde de nødvendige kunnskaper og ferdigheter, bedre enn noe landet kunne kjøpe fra andre på verdensbasis. Så finnene satte seg fore å opprette en kreativ, ferdighetsrik, høytlønnet kunnskapsøkonomi der menneskene skaper, anvender, deler og sirkulerer kunnskap på et høyere nivå og i større hastighet enn svært mange andre nasjoner.

Dette nødvendiggjorde at de fortsatte å utvikle og investere i en utdanning av høy kvalitet, og at denne var tilgjengelig for alle. Her var det ingen kjappe løsninger. Finland har et offentlig skolesystem der gratis utdanning er en universell rett for alle på alle utdanningsnivåer. Privatskoler finnes nesten ikke. Alle lærere har utdanning på master-nivå; færre enn 10% av de som søker kommer inn på lærerutdanningen, og den høye nasjonale og sosiale anseelsen utdanning og de som underviser har, gjør at det er de flinkeste og mest besluttsomme studentene som trekkes mot læreryrket. Det er faktisk slik at når man i Finland skal velge ektefelle, er partnere innenfor læreryrket en av de to mest attraktive gruppene. (Førstevalget blant framtidige kandidater som ektefelle er leger – noe vi lar være å kommentere.)

Den høye kvaliteten på finsk utdanning fremmer innovasjon. Nesten 3% av BNP er øremerket vitenskapelig og teknologisk utvikling – noe som er høyere enn i noe annet i-land. Omtrent halvparten av de finske grunnskolelærerne har hovedfag eller mellomfag i matematikk eller naturfag fra universitetet. Men innovasjon og kreativitet er ikke begrenset til naturvitenskap og teknologi. Som vi så det i Jarvenpaa, gjennomsyrrer det hele skolesystemet og er tett forbundet med den tradisjonelle finske identiteten som et kreativt og handlekraftig folk.

Den finske drømmen har vært inkluderende og inspirerende. Den har vært sentralstyrt, men den har vært drevet fram av folks opplevelse av kollektivt ansvar i egne lokalsamfunn. Den gjenoppretter og forsterker den felles identiteten folk hadde tidligere slik at man i nåtid og framtid får utmerkede resultater både innen økonomi og utdanning. Utdanning har høy status, noe som gjør at det er de beste som søker seg til fagområdet. Ifølge professor Sahlberg har denne drømmen klart å «*overleve skiftende politisk ledelse og departementer uskadet og intakt*».

Hackney Learning Trust

Selv om ungdomsskolene var første prioritet, ignorerte ikke Læringsstiftelsen barneskolene som var mye mer komplekse. Det var ikke bare det faktum at det var flere barneskoler enn ungdomsskoler som var problemet. Barneskolene står i første rekke i utdanningssystemet med hensyn til å hanskkes med de harde realitetene i mange fattige lokalsamfunn. Lærere som velger å arbeide i slike skoler fortjener all den respekt vi kan gi dem. Men disse barna fortjener i tillegg den beste utdanning vi kan gi dem, fordi de trenger det mer enn noen andre.

Det har alltid vært noen skoler i Hackney som har pekt seg ut positivt, og slik var det også i 2002, da Læringsstiftelsen ble etablert. På samme tid var det også et stort antall grunnskoler som strevde med svakheter som var kartlagt av Ofsted (inspektoratet), i tillegg til et stort antall skoler med problemer som *ikke* var kartlagt. Den store forskjellen var at da man var kommet til 2012, var det flere skoler med utmerkede resultater, og ingen med store svakheter. Forbedringsstrategien i grunnskolene er en spennende blanding av kortsiktige og langsiktige strategier, slik de ble beskrevet av den fungerende lederen av Læringsstiftelsen i 2004:

«Jeg forsto fort at dette måtte deles i to elementer – forutse og forhindre, og finn og fiks. I begynnelsen hadde vi ikke nok ressurser til å gjøre begge deler, noe som sannsynligvis er årsaken til at det tok såpass lang tid før vi så resultater. Det handlet hele tiden om bærekraft, og ikke om kjappe løsninger. Derfor investerte vi stort i de minste, blant annet i skrive- og leseferdigheter. Å lære barn å lese før de var 7 år gamle var en viktig del av strategien. Dette var den delen som vi kalte «forutse og forhindre». Vi vet alt om forsakelse og det samfunnet vi er en del av.»

«Finn og fiks»-delen besto i å se på de skolene som hadde dårlige resultater. Vi gjorde en nøyaktig analyse av dataene og satte inn kreftene på å jobbe med 5.- og 6.-klassingene. Dette akselererte elevenes læring. Vi benyttet oss av forsterkede klasser, frokostklubber, veiledning etter skoletid og sommerskoler. Vi gjør fortsatt noe av dette fordi en del elever fremdeles trenger mer støtte, men på langt nær i samme skala som vi pleide.»

Tricia Okoruwa; Deputy Director The Learning Trust

Det var mye brannslukking i grunnskolene da Læringsstiftelsen begynte å gi skolene støtte. Det var en fare for at dette kunne bli for mye for organisasjonen og forhindre at den så behovet for å utvikle strategier som kunne sikre bærekraftige forbedringer; for ikke å si implementere slike strategier. Men i de første fem årene ble det likevel mer «finn og fiks» enn «forutse og forhindre» med hensyn til tid og ressurser som ble brukt. Fra 2007-2012 gjorde suksessen med «forutse og forhindre»-strategien at elevresultatene ble bedre for hvert år, og skolenes testresultater steg over det nasjonale gjennomsnittet – og dette i det fattigste distriktet i landet. Dette har de klart å opprettholde, og i 2015 er skolene godt over det nasjonale gjennomsnittet.

<p>Legg et grunnlag: Bli klar over hva som er deres sterke sider; kople framtiden til det beste i fortiden</p>	
<p>Sørg for bærekraftig vekst: Unngå lettvinde løsninger og «liksom-forbedringer»; utvikle deres egne ledere</p>	
<p>Lag forbindelser mellom kortsiktig og langsiktige endringer</p>	

Rådslagningsrekken

Formålet med denne aktiviteten er å sammenfatte og iverksette det du har lært om bærekraftig suksess i en hovedide eller egen strategi; å få tilbakemelding på denne strategien fra dine likemenn; og å få tilgang til ideer fra andre, som du i din tur igjen kan gi tilbakemelding til. Aktiviteten bør ha som mål å gi rask men likevel spesifikk interaksjon og læring i tett samarbeid med kollegene dine.

- Tenk gjennom de ideene du har kommet over som har vært knyttet til bærekraftig suksess. Se på tabellen på side 43 for å sette i gang tankeprosessen.
- Identifiser en aktuell eller mulig strategi i din egen praksis for å oppnå slik suksess.
- Prøv å velge noe som ikke nødvendigvis er like åpenbart for alle andre; noe som er uvanlig, innovativt og lett blir oversett.
- Vær beredt på å forklare denne strategien til kollegene dine på mindre enn to minutter.
- Med seminarlederens hjelp plasserer du stolene i gruppa slik at de sitter mot hverandre ansikt til ansikt. Dette er rådslagningsrekken.
- I hver rekke skal stolene stå tett sammen uten plass mellom.
- Rekkene skal stå så nært hverandre at de som sitter rett ovenfor hverandre lett kan høre hverandre og ha en god interaksjon.
- Alle skal sitte. Det spiller ingen rolle hvor de setter seg – de skal snart flytte på seg likevel.
- Dersom det er mer enn 40 stoler, altså mer enn 20 stoler i hver rekke deler man opp gruppen slik at det er flere rådslagningsrekker i rommet.
- Personene på en rekke, rekke A, forklarer sin strategi til partneren man sitter ovenfor i rekke B. Dette skal ta ett minutt. Deretter får partneren ett minutt til å gi en tilbakemelding.
- Når 2 minutter har gått, signaliserer seminarleder at det skal byttes plass.
- Alle som sitter i rekke A reiser seg og tar samtidig ett skritt til høyre. Den som satt ytterst og dermed ikke har noen stol til høyre for seg, går til begynnelsen av rekken og setter seg der.
- Alle sitter ned igjen – alle har nå en ny partner.
- Det er nå de som sitter i rekke B sin tur til å legge fram sin strategi til personene i rekke A, på samme måte som i forrige runde. Ett minutt til å legge fram, ett minutt til å gi respons.
- Seminarleder gir et signal etter to minutter. Alle i rekke B reiser seg og tar ett steg til høyre. Når de nå setter seg, har alle nok en gang en ny partner.
- Gjenta dette flere ganger for rekkene A og B. Tre skift pr rekke pleier å være et godt antall – da får alle med seg tre tilbakemeldinger på ideene sine, og har fått høre tre andre ideer.

UPLIFTING ACTION

-

«Løftende tiltak»

Dersom kapteinens viktigste mål var å bevare skipet sitt, ville han aldri forlate havnen

Sankt Thomas Aquinas

Do's and dont's

- Lag noen korte notater om hva man bør og ikke bør gjøre med hensyn til å forsterke de tingene du har lært hittil. Det er ikke nødvendig å fylle ut alle boksene; bare skriv ned de viktigste punktene.

En annen tilnærming til denne avsluttende aktiviteten er å la hver gruppe ta for seg ett av de 6 kapitlene og de handlingene som beskrives i hvert av dem.

- Hver gruppe skal gi ett eneste verdifullt råd til en ny leder som kommer inn i organisasjonen om hvordan et løftende lederskap skal praktiseres. Rådet skal være knyttet til det temaet denne gruppen har ansvar for å ta for seg.
- Rådet skal uttrykkes i en kort setning. Det skal være fyndig, minneverdig, praktisk, ikke en klisje, og det skal ikke uttrykkes i organisasjonens «stammespråk».
- En person fra hver gruppe skal deretter reise seg opp og lese rådet høyt uten at seminarleder kommenterer det. Dette skal hver gruppe bruke noen minutter på å forberede.

		Gjør dette	Ikke gjør dette
<i>Dreaming with Determination - Målrettede drømmer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ha mot til å drømme • Gjør drømmen til virkelighet • Vær verken fryktsom eller fryktløs • Kjemp for det som er rett • Anerkjenn at andre kan føle frykt 		
<i>Creativity and Counter-flow - Kreativitet og svømming mot strøms</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bruk overraskelsestaktikk • Overrask deg selv • Etterprøv feilene du begår 		
<i>Collaboration with Competition - Samarbeidende konkurranse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Del de beste ideene dine • Gi en konkurrent et løft • Sett hele tiden milepæler • Søk et felles ståsted 		
<i>Pushing and Pulling - Skyv og dra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kjenn de du arbeider sammen • Dra det beste ut av teamene dine • Bygg tillit • Behold bakkekontakten • Unngå klikkdannelser på alle nivåer • Gjør svakhet om til styrke • Behold verdigheten i vanskelige samtaler 		
<i>Measuring with Meaning - Måling med mening</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mål de tingene du mener har verdi • Del målene dine • Vær transparent • Tolk dataene • Gjør målingsresultatene forståelige 		
<i>Sustainable Success - Bærekraftig suksess</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Minn hverandre på hvor dere kommer fra – fortell deres historier • Sett pris på de fortrinn dere har • Voks på en måte som gjør at dere fortsatt er bærekraftige • Trekk linjer 		

Avslutning

Seminarleder kan avslutte med en oppsummering av det man har lært i workshopen med hensyn til innholdet i uplifting leadership, noen av de prosessene som har vært benyttet, og noe av den innsikten man har oppnådd. Det kan benyttes sitater fra boken eller fra eksempler på uplifting leadership i organisasjoner for å uttrykke opplevelser fra dagen.

Minn deltakerne på hva uplifting leadership handler om:

- Å gjøre mye ut av lite, å starte fra bunnen eller å snu fiasko til suksess
- Å gi et løft til de menneskene du arbeider med, og gi et løft til sinnsstemning og følelser hos de som igjen arbeider med dem.
- Å lede de rette tingene på riktig måte
- Å trekke linjene i lederskap ved å begi seg ut på og målbære en inspirerende utfordring for å oppnå en bedre framtid.
- Å sette sammen mennesker med ulike ståsted som kan utfordre hverandre positivt
- Bruke de seks faktorene i uplifting leadership man har fått fra forskningseksemplene i boken.

Husk å sørge for at deltakerne fyller ut evalueringsskjemaet før de går.

Takk...

Aktivitetene i denne arbeidsboken er ment å følge de ideene som presenteres i *Uplifting Leadership*. Ideene ble skapt i en syvårig global studie av uvanlig vellykkede organisasjoner innenfor næringsliv, utdanning og idrett. Dette var organisasjoner som hadde klart å skape mye ut av lite, de startet med så å si tomme hender, eller de hadde snudd fiasko til suksess.

Vi var så heldige å få samarbeide med flere fantastiske forskere som har bidratt til å forme ideene i *Uplifting Leadership*. De var blant annet (i alfabetisk orden) Henry Braun, Lauren Chapman, Michelle de la Rosa, Kathryn Ghent, Janet Goodall, Alex Gurn, Alma Harris, Maureen Hughes, Salli Humphreys, Corrie Stone Johnson, Brad Kershner, Karen Lam, Lori McEwen, Meredith Moore, Beth Morgan, PakTee Ng, Kathryn Sallis, Dennis Shirley, Adam Steiner, Luke Reynolds, Matt Welch og Yu Jon Lee.

Bli med i vårt Professional Learning Community på www.upliftingleadership.com