

Werken aan een intern kompas

Servaas Klute: 'Het onderwijs kan veel leren van de Sami'

Dat leerkrachten oog hebben voor de behoeften van de individuele leerling is prima, vindt oud-top-sporter en ex-gymleraar Servaas Klute. 'Maar zij hebben te weinig oog voor het groepsproces. Groepen kun je zien als een persoon met een karakter. En je kunt erop sturen. Hoe? Neem een voorbeeld aan de Sami.'

Tekst:
Martin van Rooij

Fotografie:
Martin van Rooij
en aangeleverde foto's

Het is een jaarlijks ritueel. Servaas Klute uit Ede verzamelt zijn survivaalkit, vliegt naar de Noord-Zweedse stad Kiruna, laat zich door een taxi afzetten aan de rand van een onherbergzaam gebied en brengt er tien dagen door in volstrekte eenzaamheid. Weg van comfort en beschaving, één met de wilde natuur. 'Ik doe dit al dertig jaar. Ik ben helemaal aan dat land verslingerd geraakt. Het liefst ga ik alleen. Ik neem eten mee voor tien dagen, maar probeer zoveel mogelijk voedsel zelf te verzamelen. Ik pluk paddenstoelen, zoek bessen en planten en ik vis. Ik ben dol op vliegvissen (vissen zonder dobber, met een vlieg als aas die drijft op het wateroppervlak, red.) en vang dan forel en vlagzalm, die ik 's avonds rooster en opeet.' Zeg maar 'Into the wild', maar dan met een happy end.

Twee zielen, één passie

Klute is verslingerd, zo niet verslaafd geraakt aan Zweeds Lapland. 'Als je in de natuur verblijft, leer je veel over het leven. De wildernis confronteert je onherroepelijk met de thema's waar je mee zit. Ik werkte in Nederland al als trainer/coach en dacht ieder jaar als ik in Zweden was: wat zou het gaaf zijn als ik hier mijn trainingen zou kunnen geven. Op een gegeven moment kwam ik Hans Schot tegen, mijn compagnon. Net als ik met een passie voor dit land, maar met een heel andere achtergrond dan ik. Hij heeft een business-achtergrond. Ik kom van de zachte kant, hij van de harde kant. We hebben allebei een fascinatie om sociale systemen beter te laten functioneren. We hebben lang nagedacht over wat we willen vertellen over leiderschap en organisaties en in welke vorm we onze trainingen wilden gieten. Hans is werktuigbouwer van komaf en zo zijn we tot deze vorm gekomen.'

Vijf pijlers

Klute loopt naar een mini-lavvu (soort tipi) in de hoek van zijn werkkamer. Hij verwijderd het tentdoek, waarna drie schijven boven elkaar zichtbaar worden. Helemaal bovenin hangt een kleine piramide met de punt naar beneden. Hij legt uit: 'Kijk, dit is een weergave van de volwassen lerende organisatie, team of persoon. Als wij een training geven, nemen wij letterlijk en figuurlijk een kijkje in de tent van onze opdrachtgever. Binnen in de organisatie vind je alle ingrediënten voor een volwassen, goed functionerende organisatie. Kijk: de tent steunt op vijf stokken. Dat zijn de pijlers van een lerende organisatie uit de leer van Peter Senge: visieontwikkeling, mentale modellen, systeemdenken, persoonlijk meesterschap en teamleren. Stuur je daar niet op, dan dondert je tent vroeg of laat in elkaar.'

Wil je in Sapmi (hier beter bekend als Lapland) overleven, dan heb je een kompas nodig. Heb je dat niet, dan raak je de weg kwijt en kom je uiteindelijk om. Klute: 'Ook een organisatie heeft een kompas nodig, een intern kompas. Het geeft richting aan de organisatie, zodat die consistent kan handelen. Zonder kompas gaan mensen tegenstrijdig handelen en krijg je als manager niets dan gedoe. Vervolgens ben je de hele week bezig brandjes te blussen.' De drie schijven in de lavvu zijn (van boven naar onder): leiderschap, team en tot slot ouders en leerlingen. Klute legt uit: 'De lei-



De opbouw van het SAMI@-model. Elk onderdeel kun je 'uitkleden' door er bijvoorbeeld deksels af te halen. Je reist zo de diepte in van het betreffende onderdeel: je krijgt hierdoor in een oogopslag zicht op het grote geheel en het detail.

dinggevende stuurt het team aan en het team heeft met zijn handelen op zijn beurt weer effect op de ouders en de leerlingen. Wij halen de 'deksels' van de schijven af en leggen een vergrootglas op de kwaliteit die er geëtaled wordt.'

Confronterend

Een leerkracht (maar ook een directeur) heeft volgens Klute drie functionele petten: die van leider, manager en coach. Iedere functionele pet heeft een eigen taalveld en wordt gevoed door een 'persoonlijk anker'. En daar is lang niet iedereen zich van bewust. Klute verduidelijkt zijn verhaal met enkele voorbeelden. 'Een goede leider luistert en is sensitief. Hij gebruikt zijn kwetsbaarheid. Een manager toont kracht, een coach compassie. Volgens ons is het de taak van een leidinggevende om het potentieel van een groep aan de oppervlakte te brengen en te ontwikkelen. Alles wat in de individuen én in de groep zit, moet tot bloei worden gebracht. En dat valt niet mee, omdat leidinggevendenden hun functionele petten niet op orde hebben en soms doorslaan. Een manager die krachtig optreedt, doet dat soms uit angst, terwijl moed om kwetsbaarheid te tonen gevraagd is. Wie een ander coacht, lijkt soms te zeggen: 'je doet het niet goed'. Daar spreekt een oordeel uit. Maar je bereikt als coach veel meer als je mildheid toont. Kortom: wij leggen bloot waar je als leidinggevende uit de bocht dreigt te vliegen. Dat is confronterend en doet even pijn, maar als je daar eenmaal doorheen bent, ga je veel beter functioneren. Gewoon omdat je weet hoe je moet handelen.'

Niet alleen de ongepolijste natuur van Noord-Zweden vormt voor Klute een onuitputtelijke bron van inspiratie, ook het volk dat er woont: de Sami (in ons land ook wel bekend onder de naam 'Lappen', maar dat is een scheldwoord). 'Als je het hebt over groepsdynamiek, dan spelen zij in de eredivisie, zoals waarschijnlijk wel meer gemeenschappen die geïsoleerd leven. De Sami werken heel goed samen. Dat is in Lapland bittere noodzaak om te overleven. 's Winters kan het er veertig graden vriezen en in de zomer loopt de temperatuur soms op tot dertig graden. De Sami kennen niet vier maar acht seizoenen. Ze moeten continu anticiperen op het weer en op de natuur. Doe je dat niet, dan ga je onherroepelijk dood.'

Omstandigheden 'lezen'

Het 'lezen' van de omstandigheden en daarop inspelen, is wat Klute nog het meest fascineert. 'Als het in de winter een beetje warmer wordt, wordt de sneeuw papperig. Trek je dan de verkeerde laarzen aan en ga je weg met de slee, dan bevriezen je voeten. De Sami hebben tweehonderd woorden voor sneeuw. Waarom zoveel? Omdat er zoveel soorten sneeuw zijn. Die moet je kunnen onderscheiden. Het ene moment is het 25 graden, drie minuten later sterf je van de kou. Dat zijn enorme tegenstellingen. Daar moet je mee kunnen omgaan.' De stap naar coaching is volgens Klute klein. 'Mensen die in coaching gaan, zijn vaak uit balans omdat ze niet kunnen omgaan met sterke tegenstellingen. Veel mensen streven bijvoor-



beeld naar harmonie; ze hebben van hun ouders geleerd dat ze geen ruzie mogen maken. Dus slikken ze hun onvrede in. Het conflict aangaan is lastig dus. Hierdoor behouden ze de loyaliteit naar hun gezin van herkomst.' Veel conflicten ontstaan omdat het de organisatie ontbreekt aan een intern kompas. 'Als iedereen hetzelfde interne kompas voor ogen heeft, wordt het veel gemakkelijker elkaar aan te spreken. Dan weet je welk gedrag bijdraagt aan het interne kompas en welk gedrag niet. Leren werken met een intern kompas betekent bouwen aan een gewenste cultuur, die ook intact blijft als de leidinggevende wisselt.'

Opnieuw beginnen

Tal van scholen worstelen met problematiek binnen hun cultuur die ze opgeruimd willen hebben. 'De problematiek is één grote kluwen. Dan kun je wel aan een paar draadjes gaan trekken, maar dan trek je de boel toch weer vast. Daar kom je niet meer uit. Daarom beginnen wij opnieuw, om te beginnen met het bouwen van een intern kompas. Dat is hard werken, maar het loont. Je weet waar je naartoe wilt en alle acties staan vervolgens ten dienste van de doelen die voortkomen uit het interne kompas.'

Het kostte Klute 25 jaar om zijn ei te leggen. 'Toen ik als leraar werkte, kreeg ik al snel het idee dat het onderwijs anders moest. Beter. Er bleef veel te veel potentieel 'hangen'. Ik wilde het onderwijs gaan veranderen. In mijn boek heb ik 25 jaar aan ideeën en ervaring gebundeld. Nu maar hopen dat mijn verhaal aanslaat.'

Servaas Klute: gebiologeerd door beweging

Servaas Klute (1960) speelde vijftien jaar volleybal op topniveau bij verschillende clubs, speelde onder meer Europacup, was topsporttrainer en werkte vijfentwintig jaar als gymnastiekleraar en motorisch remedial teacher. Hij bracht – en brengt – mensen letterlijk en figuurlijk in beweging. 'Als gymleraar kreeg ik per week 32 verschillende klassen in mijn les. Het viel me op dat veel leerkrachten naar het individuele kind keken – wat goed is – maar amper naar de groep als entiteit. Te veel groepen liepen niet goed en de kennis om groepen in hun leerthema's te begeleiden ontbrak.'

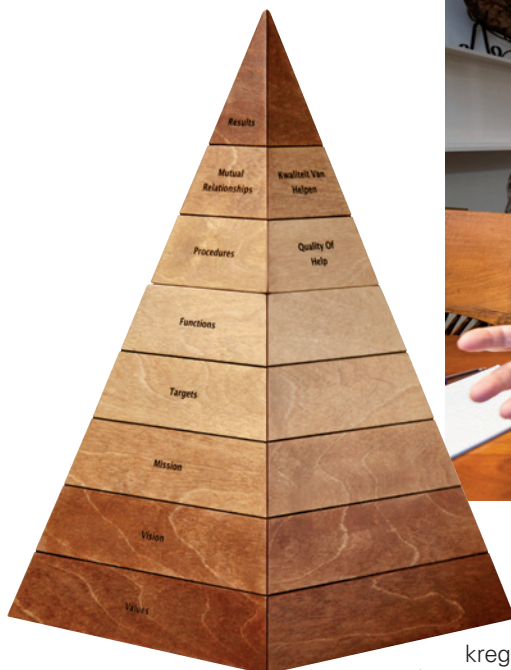
Best of both worlds

De topsport is sterk resultaatgericht en een goed resultaat kun je alleen neerzetten als er een echt team staat. 'Neem de codes die de set-upper in het volleybal achter zijn rug doorgeeft om aan te geven welk systeem moet worden gespeeld. Die codes variëren per team. Je moet elkaars taal dus spreken en razendsnel begrijpen waar je teamgenoot naartoe wil, anders loopt de zaak in het honderd. De resultaatgerichtheid en het samenwerken miste ik in het onderwijs en heb ik daar ingebracht. Andersom miste ik in de topsport de pedagogische kennis en didactische vaardigheden van het onderwijs. Die ben ik als trainer gaan benutten.'



Op SAMI-expeditie in Onderwijsland

Auteur : Servaas Klute
Uitgever: Leuker.nu
Omvang: 252 pagina's
ISBN : 978-94-6318-582-0
Prijs : € 49,95



SAMI-doelmatigheidsmodel – de ‘harde kant’ van organisatieontwikkeling.



Klute begeleidde leerkrachten van basisscholen in het aansturen van groepen. ‘De directeur-bestuurder verplichtte de leerkrachten mijn gymles bij te wonen. Na afloop bespraken we wat de groep als entiteit kenmerkte. Zo kregen ze zicht op groepsprocessen en de rol van het individu in dat groepsproces.’ Hij maakte rare dingen mee. ‘Ik kan me een klas herinneren die het doodnormaal vond tijdens het voetballen de keeper van het eigen team een rotschop te geven. Iedereen deed het en vond het normaal. Zelfs de keeper! Niemand begon erover. In deze groep was macht en onmacht een thema. Ik kwam gelukkig ook andere thema’s tegen, zoals leergierigheid of verwondering. Pas als je het groepsproces ziet, kun je erop sturen en het individu goed begeleiden.’

De leerkrachten bleken veel baat te hebben bij Klute’s begeleiding. Zijn aanpak sloeg zo aan dat hij een coachingsopleiding mocht gaan volgen, een concept van interne coaching ontwikkelde en als interne coach binnen de ‘koepel’ mocht gaan werken. Later besloot hij zich te gaan richten op een eigen trainings- en coachingspraktijk. **Kijk voor meer informatie op www.sami-training.com en www.servaa sklute-coaching.nl.**

‘Wil je in Sapmi (hier beter bekend als Lapland) overleven, dan heb je een kompas nodig. Heb je dat niet, dan raak je de weg kwijt en kom je uiteindelijk om.’

Sturen op zeven elementen

‘Wat verstaan jullie onder leiderschap?’ Als Servaas Klute die vraag stelt, krijgt hij binnen de school zelden eensluidende antwoorden. ‘Kennelijk weten we niet goed wat we onder leiderschap moeten verstaan. Maar als het begrip leiderschap niet duidelijk is, hoe kun je er dan op sturen?’ Het ontwikkelen van leiderschap betekent bij SAMI-training het aanbrengen van een gemeenschappelijke leiderschapstaal en het sturen op zeven elementen: leiderschap (zie de lavvu, red.), intern kompas, dialoog, sensitiviteit, lerende organisatie, organisme en resultaatgedrevenheid.

Drie functionele petten

Een leider gedraagt zich anders dan een manager of een coach. En elke pet kent een specifieke inhoud, rol, attitude, intentie, positie, relatiedefinitie en taalveld, aldus Klute. Wat zijn de verschillen? ‘Een leider schetst een toekomstbeeld. Een beeld dat zó inspirerend is dat zijn team er op wil aansluiten. Hij roept aldus de interne motivatie van zijn medewerkers aan. Een manager brengt structuur en ‘meetlatten’ aan, sluit interne ‘contracten’ en spreekt zijn mensen aan op hun taken: ‘Als we deze methode gaan invoeren, dan verwacht ik dat je deze gebruikt.’ En een coach begeleidt de ander(en) vanuit een leervraag in hun ontwikkeling. Om de waarde en mogelijkheden te benutten die er in de coachpet verborgen zitten, dienen de leider- en managerspet op orde te zijn.’