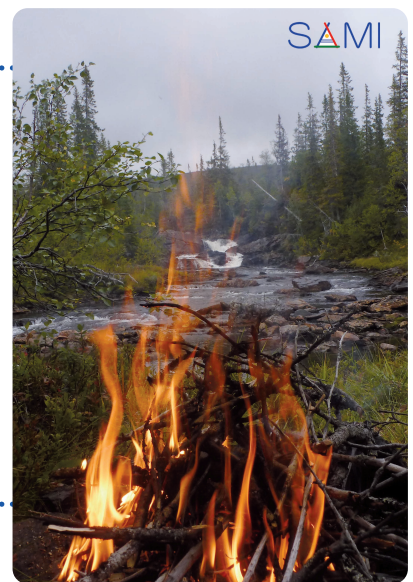


# Coachend leiderschap is een reis

Organisatieontwikkeling en persoonlijk leiderschap: in de drukke schoolpraktijk van alledag zullen veel schoolleiders denken hier geen tijd voor te hebben. Maar juist door er tijd voor te máken, ontstaat vervolgens ruimte om het anders te doen. Om het team middels coachend leiderschap te ontwikkelen, om samen te komen tot een gemeenschap waarin ontwikkeling en leren centraal staan. Dat is de boodschap van het boek *Op SAMI-expeditie in Onderwijsland* van auteur Servaas Klute. Schoolleider Jan Buis ging met zijn team mee op expeditie en vertelt over de positieve ontwikkeling die zij doormaakten.



TEKST DAPHNE DOEMGES-ENGELEN  
FOTOGRAFIE SERVAAS KLUTE EN DE RIETAKKER

**V**ormalige gymnastiekleraar en inmiddels coach Servaas Klute werkte op veel verschillende basisscholen en leerde daar veel over verschillende schoolculturen en manieren van leidinggeven. ‘Wat ik vaak zag, is dat er weinig ruimte is voor echte vernieuwing. Iedereen roept wel dat ze vernieuwen, maar tegelijk zijn we allemaal gebonden aan regeltjes en budgetten. Dat is een tegengestelde beweging, die voor veel mensen lastig is. De traditionele manier van het onderwijs inrichten zorgt ervoor dat er weinig tijd en geld is. En het weinige dat er is, wordt vaak op de verkeerde manier gebruikt. Daarom besloot ik mijn ervaringen in de praktijk en mijn kennis als coach van onder anderen schooldirecteuren te bundelen in een boek. Je mag wel stellen dat het mijn levenswerk is geworden.’

## LEIDERSCHAPSCONCEPT

Het doel van het boek is het individuele en collectieve potentieel binnen teams naar de oppervlakte krijgen. Klute: ‘Als directies bereid zijn om die stap te maken, gaat er veel veranderen en groeien. Mensen worden geïnspireerd, het wordt energiever, je gaat met plezier naar je werk toe en je doet ertoe. Wij bouwen daarmee aan culturen, aan sociale systemen.’ Volgens de auteur zitten mensen vaak te veel vast in hun oude denken en doen. ‘Ik zie ongelofelijk veel docenten en professionals die heel hard werken om iets heel moois van het onderwijs te maken, en toch gaat het heel vaak fout. Vaak komt dat omdat er wordt gestuurd op cijfers. Maar die cijfers zijn slechts een deel van de werkelijkheid. In een school zijn allemaal mensen aan het leidinggeven. Maar als je dan vraagt: ‘Vanuit welk gemeenschappelijk leiders-

schapsconcept geven jullie les?', weten ze dat vaak niet. Wat wij willen bereiken is dat mensen dezelfde taal gaan spreken: dat ze allemaal hetzelfde beeld hebben bij leidinggeven.'

## MET DE VUIST OP TAFEL SLAAN



Jan Buis

Directeur Jan Buis van basisschool De Rietakker in De Bilt nam zijn team vanaf 2013 mee in een verandertraject dat werd begeleid door Servaas Klute. Jan Buis: 'De reden voor de samenwerking voor mij was dat ik wilde dat mijn team proactiever werd, meer verantwoordelijkheid ging pakken. Waar ik zo klaar mee was, was dat wij als school altijd aan het reageren waren op wat er gebeurde. Positief of negatief: we gingen

pas aan de slag nadat er iets gebeurde. Dat voelde als de verkeerde volgorde. Daarnaast kreeg ik van mijn team terug dat ik ook wel eens met de vuist op tafel mag slaan. Dat vind ik prima, maar dit kan alleen als ik weet wat we gezamenlijk vinden en willen. Er moest meer helderheid komen in onze gezamenlijke visie, want dan heb ik iets om op te sturen. Dat was de start van onze samenwerking met Servaas: een traject dat twee jaar duurde.'

## VERTAALSLAG NAAR DE KINDEREN

In die twee jaar ging het vooral om organisatieontwikkeling. 'Servaas gaf aan dat we geen gezamenlijke visie hadden. Daarom gingen we als team aan de slag, waarbij iedereen op basis van

gelijkheid zijn input kon leveren. Dat resulteerde in een prachtig verhaal over hoe wij de visie vormgeven en wat onze waarden zijn. Toen we dat op orde hadden, zei Servaas echter: 'Hoe ga ik nu bij de kinderen terugzien wat jullie waarden zijn? Want de kinderen moeten deze waarden kunnen benoemen.' Tja ..., dat zette ons weer terug in het proces. We dachten er te zijn, maar het bleek dat we nog niet inzichtelijk hadden wat nu werkelijk belangrijk is. En juist uit het maken van die vertaalslag naar de kinderen, daar is iets heel krachtigs uit gegroeid.'

Het team van De Rietakker ging onder meer aan de slag met het benoemen van de rollen: die van de reken- en taalcoördinator, van de ib'er, van de onderbouwcoördinator en natuurlijk van de schoolleider. 'We hebben een document gemaakt waarin helder staat wat we doen. Ook kwam er een besluitvormingsdocument. Daarin benoemen we bij wie de besluitvorming ligt: soms bij het hele team, soms bij mij. Zo hebben we voor iedereen inzichtelijk

gemaakt hoe de lijnen lopen. Door al deze stappen zijn we als team een gemeenschappelijke taal gaan spreken.'

## RICO

Het team van Jan Buis besloot de visie en waarden te vertalen naar de kinderen in de vorm van een mascotte: Rico. 'Die naam staat voor Rietakker Communicatie.

De mascotte heeft het hoofd van een panda, het lijf van een tijger en de staart van een vos. Kinderen zien de panda als een knuffelig, aantrekkelijk dier. De panda staat bij ons voor de verbale communicatie. Het lijf van Rico is de tijger: die staat voor lef en moed. Als de dingen vervelend worden, heb



« Servaas gaf aan dat we geen gezamenlijke visie hadden. »

## OVER DE SAMI

Sapmi (Lapland) en haar oorspronkelijke bewoners, de Sami, zijn de 'leermeesters' die de inspiratie waren voor het concept van Servaas Klute. Sapmi wordt wel Europa's laatste wildernis genoemd. De natuur is hier adembenemend, oorspronkelijk en indringend aanwezig. Je redt het hier alleen als je meesterschap ontwikkelt in het levensthema leiden->volgen. Hier ontkom je er niet aan de omgeving en de omstandigheden scherp 'te lezen' en er strategisch op te antwoorden. In jouw antwoord wordt direct en ondubbelzinnig duidelijk of er sprake is van een disbalans. Je ervaart er op een fundamenteel niveau je werkelijke proportie als leidinggevende.

Dit klinkt zweverig, maar dat is het niet. Je wordt gedwongen stevig met twee voeten op aarde te staan en de opdoemende uitdagingen vanuit verschillende perspectieven te bekijken (multidimensionaal) om vervolgens strategisch, tactisch en operationeel regie te pakken en op het juiste moment te leiden of te volgen. De Sami zelf vormen ook een enorme inspiratiebron. Onze wereld staat onder druk. We durven te stellen dat de diepere en andersoortige kennis van de Sami over 'leren leven en werken in balans met de omgeving' in ons denken opgenomen zou moeten worden.



Basisschool De Rietakker in De Bilt

je lef en moed nodig om te zeggen en te doen wat belangrijk is. Dat leren we onze kinderen, maar ook voor onszelf en voor onze ouders is dat een dingetje. Tot slot de staart van Rico, dat is de staart van een vos. Deze staat niet voor sluw, maar voor slim. Het staat voor handige manieren bedenken om dingen op te lossen. Op basis van deze mascotte hebben we het in de klas over verschillende waarden: over veiligheid, communicatie, ontwikkeling, zelfstandigheid, identiteit.'

## WAARDEN

De tekening van Rico was voor de onderbouw te abstract, gaven de leerkrachten van deze klassen aan. Schoolleider Jan Buis: 'Zij gaven bij mij aan dat ze iets tastbaars nodig hadden. We maakten een poster waar alle waarden op staan, die in de klassen hangt. Maar de meiden in de onderbouw kwamen zelf op het idee van een soort knuffeldieren om mee de klas in te nemen. Ze kwamen uit bij diverse vogels die qua karakter passen bij de waarden. De hop bijvoorbeeld hoort bij communicatie, omdat deze vogels onderling aan de kuif kunnen zien hoe een andere hop zich voelt. We leren kinderen dat het heel belangrijk is om elkaar aan te kijken om op te merken hoe iemand zich voelt. En dan heb je de staartmezen; zij zijn de hele dag bezig om te kijken of de andere staartmezen veilig zijn. We zeggen dus: doe als een startmees! Waarmee we bedoelen: zorg voor elkaar. De groene specht is een heel zelfstandige vogel, en boomklimmers zijn heel creatief en flexibel; zij passen zich aan omstandigheden aan en maken hun nest met materiaal dat voorhanden is in de vorm die het beste past bij de situatie. Onze kinderen praten door het gebruik van deze vogelfiguren dagelijks over allerlei waarden die behelzen wat er belangrijk is in het leven.' Dat de methode werkt, ligt volgens Buis aan het enthousiasme van de leerkrachten. 'Ze hebben het zelf bedacht, hier ligt hun ziel en zaligheid in. Dat zie je terug in de vertaalslag in de klassen. Het is ontzettend gaaf dat ze zelf iets

gemaakt hebben wat het zo goed doet. We hebben op de plank nog een methode sociaal-emotionele ontwikkeling staan, maar die staat te verstoffen.'

## REFLECTEREN

Volgens Buis gaat het met deze manier van samenwerken niet om het voorkomen van problemen: 'Met deze manier van handelen zorgen we ervoor dat de issues die er zijn, worden aangepakt. Zie het als een tussendoel dat we even in de spotlight zetten in de groep. Onze kinderen zijn de hele week aan het reflecteren: wat vind je als kind belangrijk en wat willen we als klas? Omdat het van henzelf is, creëer je interne verantwoordelijkheid. Dat sijpelt door in alle lagen van de organisatie.'

Jan Buis erkent dat er op iedere school keihard gewerkt wordt. Toch maakte hij met zijn team pas op de plaats. 'In plaats van door te blijven rennen, zijn we samen gaan zitten. Dat heeft ons een intern kompas opgeleverd waar we op koersen. Dat sterke interne kompas zorgt ervoor dat alle ruis van buitenaf buiten blijft. Dat geeft rust, en levert zo ook tijd en ruimte op.'

September 2017 kwam er een groep uit Japan op bezoek bij De Rietakker. 'Zij wilden de vertaalslag van SAMI in de school ervaren. Heel mooi om te zien dat we zo ook weer anderen kunnen inspireren.'

Reflecteren heeft alleen maar zin als je de reflectie aan iets kunt afmeten en als je er een (nieuwe) actie aan verbindt. Een SAMI-expeditie kenmerkt zich door een hoge mate van taakafhankelijkheid. Het SAMI-adagium: we zien het als onze opdracht het individuele en collectieve potentieel binnen het onderwijs volledig tot ontwikkeling te brengen. Het SAMI-concept bestaat uit een mix van training, coaching en consultancy.

Meer weten? [SAMI-training.com](http://SAMI-training.com)

**Op SAMI-expeditie in Onderwijsland**  
*Vergroot je bekwaamheid...  
en die van je organisatie*

Servaas Klute

Omvang: 252 pagina's

Prijs: € 49,95

ISBN: 978-94-6318-582-0

