

Servaas Klute

# Op SAMI-expeditie in Onderwijsland

Vergroot je bekwaamheid... én die van je organisatie



SAMI

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

NUR 190, 801, 807, 808  
ISBN 978-94-6318-582-0  
Eerste druk: maart 2016

Redactie: Marita Weener, [www.redactiebureauamaritaweener.nl](http://www.redactiebureauamaritaweener.nl)  
Vormgeving: Sabrina Wakker, [www.wakkerdesign.nl](http://www.wakkerdesign.nl)  
Uitgever: Sabine Kokee, [www.leuker.nu](http://www.leuker.nu)  
Druk: Maak je eigen onderwijsboek, [www.maakjeeigenonderwijsboek.nl](http://www.maakjeeigenonderwijsboek.nl)

# Voorwoord

In onze maatschappij ligt de nadruk sterk op het leveren van prestaties. Deze moeten ‘zichtbaar’ worden gemaakt door te meten wat de opbrengsten zijn en op basis van een norm wordt geconcludeerd of doelen zijn gehaald. Kinderen krijgen al op jonge leeftijd te maken met deze meetcultuur van vooral cognitieve opbrengsten. Het is nodig dat in het onderwijs deze meetcultuur wordt teruggedrongen en plaatsmaakt voor waardengedreven onderwijs. Het gaat om de begeleiding van kinderen bij de ontwikkeling van de talenten, interesses en vaardigheden die aansluiten bij hun mogelijkheden.

In het onderwijs hebben professionals op alle niveaus de opdracht om het volledige individuele en collectieve potentieel tot ontwikkeling te brengen van leerlingen, medewerkers, leidinggevenden en bestuurders. In deze uitgave het ‘SAMI-adagium’.

Er is in onze maatschappij geen sprake van een statische, constante wereld, maar van een enorme dynamiek. Er is continu ontwikkeling, vernieuwing. Om dat te kunnen volgen, moeten organisaties zich bewust zijn van die dynamiek en als lerende organisatie opereren.

In deze SAMI-publicatie voor leiderschapstraining en organisatieontwikkeling wordt uitgegaan van de missie ‘Echte leiders reflecteren en handelen’. Universele menselijke waarden spelen daarbij een grote rol, te weten: idealisme, materialisme, diversiteit (autonomie) en uniformiteit (verbinding).

Ik heb persoonlijk mogen ervaren dat de leiderschapstraining en organisatieontwikkeling langs een SAMI-route een unieke reis is van ontdekken, ontmoeten en ontwikkelen. Zo’n reis kan alleen ondernomen worden in verbinding met anderen en onder leiding van deskundigen.

SAMI-training is een expeditie die je gevoelsmatig of in werkelijkheid brengt naar de omgeving van Noord-Scandinavië (het gebied van de Sami), waarbij het gaat om het ervaren van kwetsbaarheid, kracht en compassie.

Wanneer leidinggevend, leraren, managers en bestuurders deze expeditie meemaken, dan zullen alle betrokkenen bij een organisatie ervaren dat er sprake is van een continue ontwikkeling van het individu (ik) en de ander, maar altijd in verbinding met die organisatie en de omgeving.

Kinderen en professionals in het onderwijs verdienen leiders die zich bewust zijn van en handelen vanuit de opvatting dat individueel en collectief potentieel ontwikkeld en benut moet worden.

Martin van den Brink  
Directeur-bestuurder Primair Onderwijs

# Leesroute

- Je hebt hier een overzicht van Onderwijsland. Je staat momenteel in het basiskamp.
- Lees de verschillende routebeschrijvingen goed door.
- Verbind je met jouw realiteit en/of leervragen.
- Kies het hoofdstuk waarvan je vermoedt dat je er de antwoorden gaat vinden op jouw realiteit en/of leervragen.
- Verken het terrein waar we je in meenemen.

Kom je tijdens het lezen 'lastige vragen', tekst, mechanismen en/of patronen tegen waar je geen antwoord op hebt?

Dan zit er maar één ding op om deze onderwijs-wildernis te overleven; stel je proactief op en verleg jouw route.

## Hoofdstuk 1 Reflectie en actie

Dit hoofdstuk beschrijft de strategie van waaruit we reflecteren en het spanningsveld dat ontwikkeling in gang zet. Ook beschrijft het onze manier van het werken met triades. Ze 'garanderen' zelfversterkende 'learning loops' binnen de school. Daarnaast wordt onze manier van samenwerken en de werkwijze besproken. En last but not least word je uitgenodigd een eigen leesroute in Onderwijsland te volgen.

## Hoofdstuk 14 Samenwerking met ouders

In dit hoofdstuk staat de afstemming tussen de gemeenschappelijke en de verschillende pedagogische velden, van ouders en leerkrachten, centraal.

## Hoofdstuk 13 Teamontwikkeling

Dit hoofdstuk laat je zien hoe je van een groep individuen een hecht team kunt maken.

## Hoofdstuk 10 Het SAMI-concept

Dit hoofdstuk beschrijft de aard, opbouw en werking van het SAMI®-model en het SAMI-waardenhuis.

## Hoofdstuk 2 Wat beweegt ons?

Dit hoofdstuk brengt onze drive, ambitie en, zo je wilt, onze droom aan de oppervlakte.

## Hoofdstuk 6 Een afstemmings-opdracht pur sang

De kwaliteit van aansluiting en afstemming staat in het onderwijs centraal. Dit speelt een bepalende rol in cultuurvorming, onderwijs-ontwikkeling, professionalisering en, niet in de laatste plaats, de zelf-realisatie van leerlingen.

## Hoofdstuk 9 De 7 SAMI-elementen

Om grip te krijgen en houden op de thema's uit het vorige hoofdstuk en jezelf in staat te stellen de school of klas van je dromen te bouwen, beschrijven we 7 cruciale sturingsmechanismen.

## Hoofdstuk 3 Kennismaken

Voor een vruchtbare samenwerking tijdens ons verblijf in Onderwijsland en om onze missie te laten slagen, is dit een noodzakelijke eerste stap.

## Hoofdstuk 5 Vertrek

We spreken onze torenhoge verwachting naar jou uit. We benoemen kenmerkende belemmerende patronen in het onderwijs en maken het spanningsveld bespreekbaar dat hierdoor ontstaat. En natuurlijk maken we in dit boek ons antwoord hierop helder.

## Hoofdstuk 7 Waar we elkaar in moeten vinden

We bespreken een aantal typische SAMI-opvattingen en overtuigingen. Deze sturen ons gedrag als gids en bepalen mede of je het in dit gebied, op dit terrein, redt of niet.

## Hoofdstuk 8 Dynamiek en ordening

Dit hoofdstuk heeft als doel je inzicht te geven in deze thema's en te ontdekken hoe jij je ertoe verhoudt. Vat krijgen op deze thematiek is belangrijk voor het slagen van jouw missie: het SAMI-adagium tot werkelijkheid maken.

## Hoofdstuk 4 Voor wie is deze expeditie bedoeld?

Voor de bestuurder, de manager en de leraar, die tot elkaar 'veroordeeld' zijn en, ieder vanuit een eigen perspectief, werken aan de zelfrealisatie van leerlingen. Voor een expeditie in Onderwijsland is het noodzakelijk dat zij goed (leren) samenwerken. Zo niet, dan hebben te veel expeditie-leden het te zwaar en komen deze niet toe aan het SAMI-adagium.





# Inhoud

|                    |                                                    |    |                                 |                                         |
|--------------------|----------------------------------------------------|----|---------------------------------|-----------------------------------------|
| Verkenning         | 12                                                 | 7  | Waar we elkaar in moeten vinden | 87                                      |
| 1                  | Reflectie en actie                                 | 19 |                                 | 89                                      |
| 1.1                | Leervraag                                          | 21 | 7.1                             | Bouwen aan een waardenhuis              |
| 1.2                | Triades                                            | 21 | 7.1. <sup>1</sup>               | Opbouw SAMI-waarden                     |
| 1.3                | Actie                                              | 21 | 7.1. <sup>2</sup>               | Idealisme                               |
| 1.4                | Samenwerken                                        | 22 | 7.1. <sup>3</sup>               | Materialisme                            |
| 1.5                | 'Bouwtekening'                                     | 22 | 7.1. <sup>4</sup>               | Diversiteit                             |
| 1.6                | Verwachting                                        | 22 | 7.1. <sup>5</sup>               | Uniformiteit                            |
| 1.7                | Leesroute                                          | 24 | 7.1. <sup>6</sup>               | Werking SAMI-waarden                    |
| 2                  | Wat beweegt ons?                                   | 27 | 7.1. <sup>7</sup>               | Dominante dynamieken                    |
| 2.1                | Wat ons drijft                                     | 29 | 7.1. <sup>8</sup>               | SAMI-waardenhuis                        |
| 2.2                | Bouwen van volwassen lerende organisaties          | 30 | 7.1. <sup>9</sup>               | Interne beweging richten                |
| 2.3                | SAMI-expeditie                                     | 30 | 7.1. <sup>10</sup>              | Menselijke waardigheid                  |
| 3                  | Kennismaken                                        | 33 | 7.1. <sup>11</sup>              | Resumé                                  |
| 3.1                | Waar ik vandaan kom                                | 35 | 7.2                             | SAMI-vraag                              |
| 3.2                | Waar ik altijd heen moet                           | 37 | 7.3                             | Het 'eeuwigdurende' gesprek             |
| 3.3                | Wat ik nu doe                                      | 39 | 7.4                             | Triades                                 |
| 3.4                | Waar ik naartoe ga...?                             | 40 | 7.5                             | Veranderingen                           |
| 3.5                | Met wie ik samenwerk                               | 41 | 7.6                             | Zeven SAMI-elementen                    |
| 4                  | Voor wie is deze expeditie bedoeld?                | 43 | 7.7                             | Contemplatie                            |
| 5                  | Vertrek                                            | 49 | 7.8                             | Nieuwe taal                             |
| 5.1                | SAMI-adagium                                       | 51 | 7.9                             | Vraagtekens                             |
| 5.2                | Opdracht binnen een netwerk                        | 52 | 7.10                            | Persoonlijk leiderschap                 |
| 5.3                | Afstemming                                         | 52 | 7.11                            | Waarden, visie en missie                |
| 5.4                | De verborgen opdracht in ons tijdvak               | 53 | 7.12                            | Staren in het vuur                      |
| 5.5                | Opdracht om gat te dichten                         | 54 | 8                               | Dynamiek en ordening                    |
| 5.6                | Patronen                                           | 55 | 8.1                             | Dynamiek                                |
| 5.6. <sup>1</sup>  | Verandervermoeidheid                               |    | 8.2                             | Dynamiek richten, ordening aanbrengen   |
| 5.6. <sup>2</sup>  | Maaivelden                                         |    | 8.3                             | Neiging tot 'zelfordening'              |
| 5.6. <sup>3</sup>  | Koning in de eigen klas                            |    | 8.4                             | Cultuur volgen of vormen?               |
| 5.6. <sup>4</sup>  | Harde cijfers                                      |    | 8.4. <sup>1</sup>               | Compromisloos                           |
| 5.6. <sup>5</sup>  | Managementthematiek                                |    | 8.4. <sup>2</sup>               | Ruggensteun                             |
| 5.6. <sup>6</sup>  | Leiderschapsvacuüm 1                               |    | 8.4. <sup>3</sup>               | Interactie- en communicatiepatronen     |
| 5.6. <sup>7</sup>  | Leiderschapsvacuüm 2                               |    | 8.4. <sup>4</sup>               | Beelden scheppen                        |
| 5.6. <sup>8</sup>  | Leiderschapsvacuüm 3                               |    | 8.4. <sup>5</sup>               | Leeromgeving inrichten                  |
| 5.6. <sup>9</sup>  | Platte organisaties                                |    | 8.4. <sup>6</sup>               | Inhoud ordenen – het 'WAT'              |
| 5.6. <sup>10</sup> | Kwetsbaarheid verhullen                            |    | 8.4. <sup>7</sup>               | Procedures ordenen – het 'WAARLANGS'    |
| 5.6. <sup>11</sup> | Pesten                                             |    | 8.4. <sup>8</sup>               | Samenwerkingsproces ordenen – het 'HOE' |
| 5.6. <sup>12</sup> | Partnership                                        |    | 8.4. <sup>9</sup>               | Resumé                                  |
| 5.6. <sup>13</sup> | Talenterkenning                                    |    | 8.5                             | Groepsontwikkeling                      |
| 5.6. <sup>14</sup> | 'Het kind staat centraal'                          |    | 8.6                             | Voorbeeldgedrag en storingen            |
| 5.7                | Staren in het vuur                                 | 64 | 8.6. <sup>1</sup>               | Voorbeeldgedrag                         |
| 6                  | Een afstemmingsopdracht pur sang                   | 69 | 8.6. <sup>2</sup>               | Storingen                               |
| 6.1                | Aritmisch en ritmisch                              | 71 | 8.7                             | Didactisch principe 1                   |
| 6.2                | Afstemming                                         | 72 | 8.8                             | Didactisch principe 2                   |
| 6.3                | Afstemming op het individu                         | 72 | 8.9                             | Orde houden                             |
| 6.4                | Afstemming op de groep als geheel                  | 73 | 8.10                            | Zelfreflectie                           |
| 6.4. <sup>1</sup>  | Persoonsprofiel van de groep                       |    | 8.11                            | Storingen vragen om probleemtaxatie     |
| 6.4. <sup>2</sup>  | Anders kijken                                      |    | 8.12                            | Storende incidenten                     |
| 6.4. <sup>3</sup>  | Multidimensionaal waarnemen                        |    | 8.13                            | Storende patronen                       |
| 6.4. <sup>4</sup>  | Professionele verplichting                         |    | 8.14                            | Storende systeemdynamieken              |
| 6.4. <sup>5</sup>  | De harde reactie                                   |    | 8.14. <sup>1</sup>              | Politiek-bestuurlijke opgave            |
| 6.4. <sup>6</sup>  | De zachte reactie                                  |    | 8.14. <sup>2</sup>              | Belemmerende grondwet?                  |
| 6.4. <sup>7</sup>  | Storingen                                          |    | 8.15                            | Staren in het vuur                      |
| 6.5                | Afstemming op de school als gemeenschap            | 78 | 9                               | De 7 SAMI-elementen                     |
| 6.5. <sup>1</sup>  | Afstemming op 'de kwaliteit van het onderweg zijn' |    | 9.1                             | Leiderschap – element 1                 |
| 6.6                | Afstemming op jezelf                               | 79 | 9.2                             | Het Intern Kompas – element 2           |
| 6.6. <sup>1</sup>  | Mentaal                                            |    | 9.3                             | Dialogo – element 3                     |
| 6.6. <sup>2</sup>  | Emotioneel                                         |    | 9.4                             | Sensitiviteit – element 4               |
| 6.6. <sup>3</sup>  | Fysiek                                             |    | 9.5                             | Lerende organisatie – element 5         |
| 6.6. <sup>4</sup>  | Spiritueel                                         |    | 9.5. <sup>1</sup>               | Discipline 1 – Visieontwikkeling        |
| 6.6. <sup>5</sup>  | Balans                                             |    | 9.5. <sup>2</sup>               | Discipline 2 – Mentale modellen         |
| 6.7                | Afstemming op gezin en cultuur                     | 82 | 9.5. <sup>3</sup>               | Discipline 3 – Systeemdenken            |
| 6.8                | Afstemmen van inhoud, procedures en het proces     | 83 | 9.5. <sup>4</sup>               | Discipline 4 – Persoonlijk meesterschap |
| 6.9                | Staren in het vuur                                 | 84 | 9.5. <sup>5</sup>               | Discipline 5 – Teamleren                |
|                    |                                                    |    | 9.5. <sup>6</sup>               | Resumé                                  |
|                    |                                                    |    | 9.6                             | Organisme – element 6                   |
|                    |                                                    |    | 9.7                             | Resultaatgedrevenheid – element 7       |
|                    |                                                    |    | 9.8                             | Staren in het vuur                      |

# Inhoud

|                     |                                                     |            |  |  |
|---------------------|-----------------------------------------------------|------------|--|--|
| <b>10</b>           | <b>Het SAMI-concept</b>                             | <b>145</b> |  |  |
| 10.1                | Ideaaltypering van de volwassen lerende organisatie | 147        |  |  |
| 10.2                | Aard van het SAMI®-model                            | 147        |  |  |
| 10.3                | Opbouw van het SAMI®-model                          | 149        |  |  |
| 10.4                | Universeel werkmodel                                | 151        |  |  |
| 10.4. <sup>1</sup>  | Leervragen                                          |            |  |  |
| 10.4. <sup>2</sup>  | Werkveld                                            |            |  |  |
| 10.4. <sup>3</sup>  | Transparantie creëren                               |            |  |  |
| 10.5                | Het hart van het SAMI®-model                        | 152        |  |  |
| 10.6                | Werking van het SAMI®-model                         | 152        |  |  |
| 10.6. <sup>1</sup>  | Strategisch                                         |            |  |  |
| 10.6. <sup>2</sup>  | Authentiek                                          |            |  |  |
| 10.6. <sup>3</sup>  | Multidimensionaal                                   |            |  |  |
| 10.6. <sup>4</sup>  | Integratie                                          |            |  |  |
| 10.7                | Draaglast                                           | 153        |  |  |
| 10.8                | Draagkracht                                         | 153        |  |  |
| 10.9                | SAMI-waardenhuis                                    | 153        |  |  |
| 10.9. <sup>1</sup>  | Tegenstelling of samenstelling?                     |            |  |  |
| 10.9. <sup>2</sup>  | Voortdurende beproeving                             |            |  |  |
| 10.9. <sup>3</sup>  | Opdracht                                            |            |  |  |
| 10.9. <sup>4</sup>  | Waarden als ethisch kompas                          |            |  |  |
| 10.9. <sup>5</sup>  | Waarden roepen toekomstig gedrag op                 |            |  |  |
| 10.10               | SAMI-waardenfundament en drijfveren                 | 157        |  |  |
| 10.10. <sup>1</sup> | Drijfverenprofielontwikkeling                       |            |  |  |
| 10.10. <sup>2</sup> | Van het grote geheel naar het detail                |            |  |  |
| 10.11               | Staren in het vuur                                  | 159        |  |  |
| <b>11</b>           | <b>De LINKED organisatie</b>                        | <b>163</b> |  |  |
| 11.1                | Ontstaansgeschiedenis en toekomstperspectief        | 165        |  |  |
| 11.1. <sup>1</sup>  | Historisch perspectief                              |            |  |  |
| 11.1. <sup>2</sup>  | Heden                                               |            |  |  |
| 11.1. <sup>3</sup>  | Toekomst                                            |            |  |  |
| 11.2                | Scheppende kracht                                   | 169        |  |  |
| 11.3                | LINKED organisatie als complex netwerk              | 169        |  |  |
| 11.4                | Toestaan van het niet-weten                         | 171        |  |  |
| 11.5                | Hoe verhoud jij je ertoe?                           | 171        |  |  |
| 11.6                | Reflectie en actie                                  | 172        |  |  |
| 11.7                | Vertrouwen                                          | 172        |  |  |
| 11.8                | Eigenaarschap                                       | 173        |  |  |
| 11.9                | Feedback loops                                      | 175        |  |  |
| 11.10               | Kwaliteit van helpen                                | 176        |  |  |
| 11.11               | Besluitvormingsprocedure                            | 177        |  |  |
| 11.12               | Attitude                                            | 178        |  |  |
| 11.13               | Staren in het vuur                                  | 178        |  |  |
| <b>12</b>           | <b>Leiderschap</b>                                  | <b>181</b> |  |  |
| 12.1                | Leiderschap op organisatieniveau                    | 183        |  |  |
| 12.1. <sup>1</sup>  | Formeel leiderschap                                 |            |  |  |
| 12.1. <sup>2</sup>  | Informeel leiderschap                               |            |  |  |
| 12.2                | Leiderschapsstijl                                   | 185        |  |  |
| 12.3                | SAMI-leiderschapstriade                             | 186        |  |  |
| 12.4                | Beweging remmen of creëren                          | 187        |  |  |
| 12.5                | SAMI-waardenfundament                               | 188        |  |  |
| 12.6                | Persoonlijke drijfveren                             | 188        |  |  |
| 12.7                | SAMI-leiderschapsschijf                             | 188        |  |  |
| 12.8                | Het functionele leiderschap                         | 188        |  |  |
| 12.8. <sup>1</sup>  | Leiderspet                                          |            |  |  |
| 12.8. <sup>2</sup>  | Managerspet                                         |            |  |  |
| 12.8. <sup>3</sup>  | Coachpet                                            |            |  |  |
| 12.9                | Aansluiting                                         | 192        |  |  |
| 12.10               | Persoonlijke ankers                                 | 193        |  |  |
| 12.10. <sup>1</sup> | Kwetsbaarheid                                       |            |  |  |
| 12.10. <sup>2</sup> | Kracht                                              |            |  |  |
| 12.10. <sup>3</sup> | Compassie                                           |            |  |  |
| 12.11               | Reflectie en zelfreflectie                          | 195        |  |  |
| 12.12               | Persoonlijk leiderschap vervormd                    | 195        |  |  |
| 12.12. <sup>1</sup> | Schuld                                              |            |  |  |
| 12.12. <sup>2</sup> | Angst                                               |            |  |  |
| 12.12. <sup>3</sup> | Oordeel                                             |            |  |  |
| 12.12. <sup>4</sup> | Vertroebelend filter                                |            |  |  |
| 12.12. <sup>5</sup> | Neutrale kwaliteiten                                |            |  |  |
| 12.13               | Persoonlijk leiderschap gevormd                     | 198        |  |  |
| 12.13. <sup>1</sup> | Verzoening                                          |            |  |  |
| 12.13. <sup>2</sup> | Moed                                                |            |  |  |
| 12.13. <sup>3</sup> | Mildheid                                            |            |  |  |
| 12.13. <sup>4</sup> | Zuiverend filter                                    |            |  |  |
| 12.13. <sup>5</sup> | Positieve ontwikkelingspiraal                       |            |  |  |
| 12.14               | Meesterschap                                        | 200        |  |  |
| 12.15               | Verbindingen smeden                                 | 201        |  |  |
| 12.16               | Op zoek naar de waarheid                            | 202        |  |  |
| 12.17               | SAMI-leiderschap                                    | 202        |  |  |
| 12.17. <sup>1</sup> | Strategie – S                                       |            |  |  |
| 12.17. <sup>2</sup> | Authentiek – A                                      |            |  |  |
| 12.17. <sup>3</sup> | Multidimensionaal – M                               |            |  |  |
| 12.17. <sup>4</sup> | Integratie – I                                      |            |  |  |
| 12.18               | Kijken, observeren en waarnemen                     | 203        |  |  |
| 12.18. <sup>1</sup> | Kijken                                              |            |  |  |
| 12.18. <sup>2</sup> | Observeren                                          |            |  |  |
| 12.18. <sup>3</sup> | Waarnemen                                           |            |  |  |
| 12.19               | Graden van leidinggeven                             | 205        |  |  |
| 12.19. <sup>1</sup> | De startende leidinggevende                         |            |  |  |
| 12.19. <sup>2</sup> | De succesvolle leidinggevende                       |            |  |  |
| 12.19. <sup>3</sup> | De dienende leidinggevende                          |            |  |  |
| 12.19. <sup>4</sup> | De innovatieve leidinggevende                       |            |  |  |
| 12.20               | ‘True leaders reflect and act’                      | 207        |  |  |
| 12.21               | Staren in het vuur                                  | 208        |  |  |
| <b>13</b>           | <b>Teamontwikkeling</b>                             | <b>211</b> |  |  |
| 13.1                | De beproeving voor elk team                         | 213        |  |  |
| 13.2                | Doorschieten naar ‘topvorm’ of exces                | 214        |  |  |
| 13.2. <sup>1</sup>  | Te veel diversiteit                                 |            |  |  |
| 13.2. <sup>2</sup>  | Te veel uniformiteit                                |            |  |  |
| 13.2. <sup>3</sup>  | Te veel idealisme                                   |            |  |  |
| 13.2. <sup>4</sup>  | Te veel materialisme                                |            |  |  |
| 13.3                | Teamcoachen                                         | 216        |  |  |
| 13.4                | Teams en leidinggeven                               | 216        |  |  |
| 13.5                | Teams als entiteit                                  | 219        |  |  |
| 13.6                | Teamontwikkelpad                                    | 219        |  |  |
| 13.7                | Planmatige ontwikkeling                             | 220        |  |  |
| 13.8                | Fases van teamontwikkeling                          | 221        |  |  |
| 13.8. <sup>1</sup>  | Typisch M1                                          |            |  |  |
| 13.8. <sup>2</sup>  | Typisch M2                                          |            |  |  |
| 13.8. <sup>3</sup>  | Typisch M3                                          |            |  |  |
| 13.8. <sup>4</sup>  | Typisch M4                                          |            |  |  |
| 13.9                | Aansluiting op zone van naaste ontwikkeling         | 228        |  |  |
| 13.10               | MT als rolmodel                                     | 229        |  |  |
| 13.11               | Luisteren                                           | 229        |  |  |
| 13.12               | Contact als opgave                                  | 230        |  |  |
| 13.13               | Na reflectie volgt actie                            | 230        |  |  |
| 13.14               | Staren in het vuur                                  | 231        |  |  |
| <b>14</b>           | <b>Samenwerking met ouders</b>                      | <b>235</b> |  |  |
| 14.1                | Het gezamenlijke vertrekpunt                        | 237        |  |  |
| 14.2                | Gezamenlijke opgave                                 | 238        |  |  |
| 14.3                | Leiderschap!?                                       | 239        |  |  |
| 14.4                | Referentiekader                                     | 240        |  |  |
| 14.5                | Staren in het vuur                                  | 240        |  |  |
|                     | <b>Nawoord</b>                                      | <b>244</b> |  |  |
|                     | <b>Geraadpleegde literatuur</b>                     | <b>246</b> |  |  |
|                     | <b>Over de auteur</b>                               | <b>250</b> |  |  |

# Verkenning

Dit is een expeditie waarbij organisatieontwikkeling en leiderschap binnen het onderwijs centraal staan. Het boek is bedoeld voor iedereen die werkt in het onderwijs en die de drive heeft aan een gemeenschap (school, lerarenteam, klas en/of groep) te willen bouwen waarin ontwikkeling en leren centraal staan. Deze ontwikkelaars zien in anderen en in zichzelf ongekende en onuitputtelijke mogelijkheden tot groei.

Tegelijkertijd beseffen zij donders goed dat *echt groeien* erom vraagt de vele en complexe uitdagingen die het onderwijs rijk is én de beproevingen die het leven zélf ons biedt, te doorworstelen. Zij schuwen daarom de diepte niet en brengen de moed op om de arena van de school en het leven vastberaden te betreden en hun eigen ontwikkeling in dienst te stellen van de ontwikkeling van de ander(en).

Kennis hebben van organisatieontwikkeling en het ontwikkelen van een hoge graad van leidinggeven zijn hiervoor onontbeerlijk. Dit boek heeft als doel om jou krachtige handvatten te bieden en daardoor je groep, je klas, je lerarenteam en/of je school een onomkeerbare ontwikkelimpuls te geven.

## Sapmi en de Sami

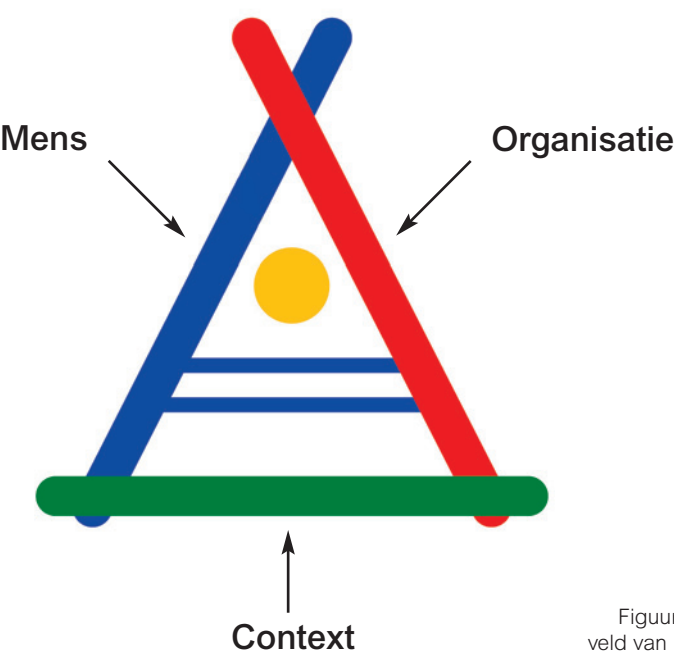
*‘Zittend op een stuk graniet in Sapmi (Zweeds Lapland), staar ik uit over een oneindige toendra. In de verte sneeuwtoppen, en in het dal stroomt een kristalheldere beek. Nog iets verder raakt de hemel de aarde. Ik word rustig en dat wat er is in mij, ... is er ineens in volheid ...’*  
In Sapmi, Europa’s laatste wildernis, is de natuur nog steeds overweldigend en toont zij zich zoals het oorspronkelijk bedoeld was: ruig, fragiel, wonderlijk en compromisloos.

Je wordt hier gedwongen stil te staan bij datgene wat er voor jou werkelijk toe doet. En of je wilt of niet, deze omgeving legt de ‘bagage’ die je met je meetorst bloot en brengt jouw levensvragen aan de oppervlakte. Zij biedt je tegelijkertijd de kans een en ander op te ruimen om zo dichterbij jouw antwoorden te komen.

Er valt hier een bepaalde loutering over je heen waarna je tot rust komt. In die rust treedt de supercompensatie op. Dit is het fenomeen dat de mens altijd de neiging heeft om na een (trainings)impuls boven het uitgangsniveau uit te groeien. Ontwikkeling gaat hier (haast) vanzelf. En als het plaatsgevonden heeft, is ‘terugwikkelen’ geen optie meer. Er worden hier ‘changes for life’ in gang gezet.

Voor ons is Sapmi een unieke inspirerende leeromgeving en biedt zij mensen die zich willen verdiepen in organisatieontwikkeling en persoonlijk leiderschap ongekend intense en rijke ervaringen.

Wij vinden het fascinerend dat de oorspronkelijke bewoners, de Sami, al eeuwenlang in harmonie met dit grillige Arctische klimaat gedijen. Deze nomadische herders leven ogenschijnlijk moeiteloos in een voortdurend veranderend klimaat waarin de tegenstellingen immens zijn; -40 °C - +30 °C. Tegelijkertijd integreren ze volledig in de ‘moderne Noord-Europese samenleving’, maken zij optimaal gebruik van de technische vooruitgang en vinden zij hun weg in de digitale wereld.



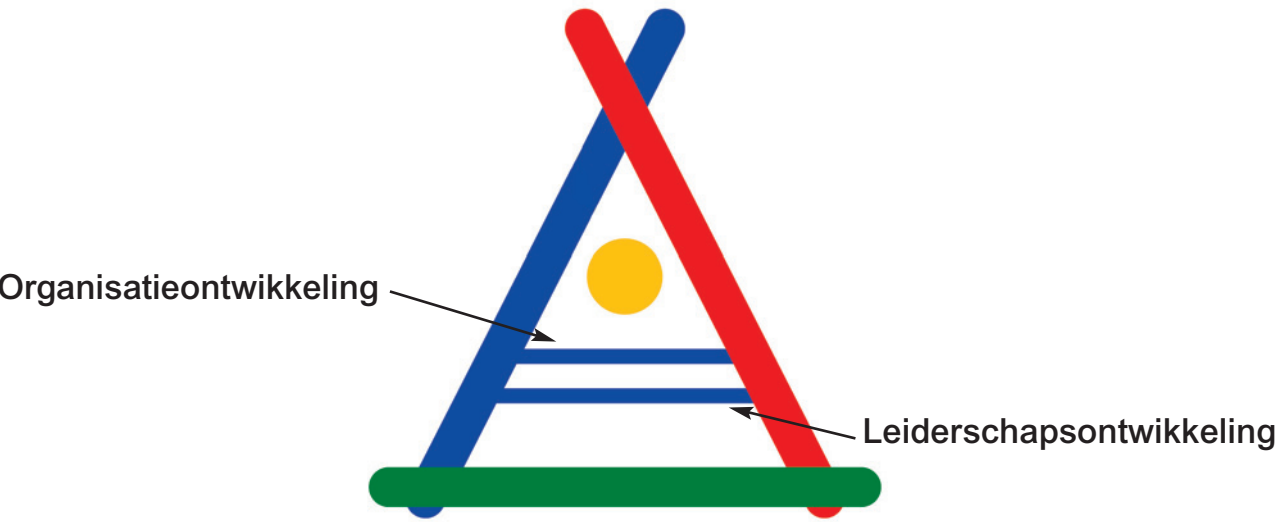
Figuur 1: SAMI-training werkt in het veld van mens, organisatie en context.

Hoewel het voortbestaan van hun leefgebied en cultuur onder druk staat, lukt het hun met de nodige inspanning tot op de dag van vandaag hechte gemeenschappen te bouwen en trouw te blijven aan wie zij zijn en waar ze vandaan komen.

Het kan niet anders dan dat we veel van hen kunnen leren over authentiek leiderschap en het bouwen van duurzame en wendbare organisaties. Mens, organisatie en context lijken hier een dynamische balans gevonden te hebben [Figuur 1].

## Inspirerende schrijvers/denkers

We hebben ons ook laten inspireren door vooraanstaande (wetenschappelijke) denkers, schrijvers en doeners op het gebied van organisatie- en leiderschapsontwikkeling: Peter Senge, Joseph Jaworski, Otto Scharmer, Jan Jutten, Steven R. Covey, Bert Hellinger, Klaas van Egmond, Tex Gunning, Piet Weisfelt, Jan Jacob Stam, Brené Brown, Marijke Lingsma en vele anderen [Figuur 2]. We hebben een verwoede poging gedaan hun werk en ideeën praktisch te vertalen naar het SAMI-concept.



Figuur 2: Wij zijn gefascineerd door de ontwikkeling van sociale systemen.

En natuurlijk hebben we ons ook laten inspireren door de mensen in de vele sectoren waarin we werkzaam zijn (geweest): onderwijs, sport, bedrijfsleven, overheid. We mochten op hun podium staan, er ‘achter de coulissen kijken’, de ‘kleedkamers’ bezoeken en ons indringend bezighouden met ‘het spel’ dat zich op organisatie-, team- en persoonlijk niveau afspeelde. Het spreekt voor zich dat we juist in deze praktijk enorm veel geleerd hebben.

**Suovdnji**

Tijdens de winter leiden de Sami de kudde over ongerepte sneeuwvlakten. Rendiermos is het enige voedsel, door sneeuw en ijs bedekt en met het blote oog niet te vinden. De krachten van de kudde moeten gespaard en aangevuld worden. De herders vermoeden wel waar het mos zich ongeveer bevindt, maar de exacte plek, of er voldoende is en of het mos bereikbaar is, blijft onzeker. Toch stappen zij dit ‘veld van het niet-weten’ gedeceideerd in.

De herders hebben geleerd te vertrouwen op de ‘circle of life’ en hun vaardigheid om de omgeving te ‘lezen’ om de kudde er veilig doorheen te navigeren. Is dit niet waar leiderschap eigenlijk over gaat? Tegelijkertijd zien de herders ook hun eigen beperkingen. Door het beperkte reukvermogen van de mens moeten ze ook vertrouwen op de reukzin en het biologische kompas van de dieren zelf. Als de kudde vermoedt dat er mos gevonden kan worden, zullen de ‘gravers’ van de kudde in de sneeuw een *suovdnji* graven waarna de dieren zich kunnen voeden [Figuur 3] en de krachten weer kunnen toenemen.

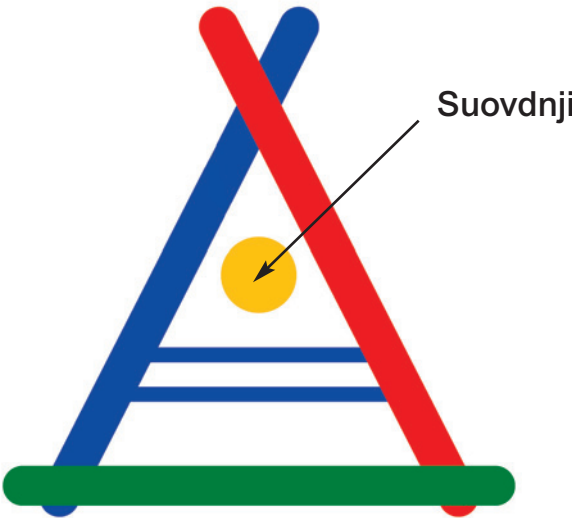
Een suovdnji is ‘de ruimte waar datgene wat ertoe doet, verborgen ligt’. Geen gemakkelijke opgave voor de gravers. Ze moeten met hun krachtige hoeven vaak door bevroren sneeuwlagen heen breken. Vertaald naar leren en ontwikkelen betekent het dat er zich hier, precies op deze plek, iets nieuws en noodzakelijks kan openbaren. Het is de plek waar echt geleerd wordt, waar er door inzicht en bewustzijnsverruiming werkelijk een ontwikkelstap plaatsvindt. ‘De waarheid komt hier als vanzelf naar je toe.’

Van leraren wordt verwacht dat zij ‘hun kudde’ het onbekende terrein mee innemen. Zij staan voor de torenhoge opgave ‘datgene uit de leerlingen te halen wat ertoe doet’. En natuurlijk mogen we van leidinggevendenden binnen het onderwijs verwachten dat zij met hun team een parallel proces doorlopen.

Met dit boek, waarin we geprobeerd hebben wetenschap en fenomenologie met elkaar te verbinden, dagen we je uit onbekend terrein te betreden en je blikveld spectaculair te verbreden. We vertrouwen erop dat jij, na het noodzakelijke graafwerk, jouw antwoorden vindt op de vragen die je hebt met betrekking tot organisatieontwikkeling en leiderschap.

**Balans tussen leiden en volgen**

Wat ons fascineert, is het feit dat de Sami een effectieve balans gevonden lijken te hebben in de paradox leiden en volgen. Met de actuele werkelijkheid als bepalende factor schakelen zij met speels gemak tussen leiden en volgen. Ze kennen in hun werk een heel duidelijk vertrek- en eindpunt (de zomer- of winterweide) en zijn gewend tijdens *het onderweg zijn* de opdoemende uitdagingen aan te gaan en ermee om te (leren) gaan. Ze moeten wel, anders overleef je deze wildernis niet. Telkens weer bepalen zij, op grond van de omstandigheden, strategisch en tactisch hun route.



Figuur 3: Suovdnji - het gat waar datgene wat ertoe doet, verborgen ligt.

Zij beschikken tegelijkertijd over een persoonlijke ‘toolkit’ met instrumenten; de noodzakelijke attitude, kennis, ervaring en sensitiviteit om de omgeving te lezen om de juiste keuzen te kunnen maken. Op deze wijze beschermen en (be)hoeden zij hun kudde en zichzelf. Het is onze grote wens dat dit boek bijdraagt aan jouw strategische en tactische handelen. We hopen jouw toolkit te vullen zodat jij (nog meer) op je eigen vermogen leert vertrouwen.

**Eigen leesroute kiezen**

Het bijzondere van dit boek is dat het op zichzelf al een expeditie is. Begrippen worden vaak al vroeg in het boek gebruikt (zoals LINKED organisatie) terwijl die pas later worden uitgelegd. Je wordt voortdurend uitgedaagd op onderzoek uit te gaan. Je kunt het boek ‘van kft tot kft’ lezen, maar het is geschreven met de bedoeling dat jij een persoonlijke leesroute kiest die passend is bij jouw situatie. Op grond van jouw actuele werkelijkheid, stel je een ‘ruwe diagnose’ en kies je in de inhoudsopgave het meest passende hoofdstuk. Vervolgens stel je de vraag wat je precies ‘opgelost’ wilt hebben en ga je al lezend ‘op weg’ om mogelijke antwoorden te vinden.

**Holistisch wereldbeeld**

De Sami zijn een ‘natuervolk’. Zij leven vanuit de ervaring dat zij zelf deel uitmaken van ‘iets’ dat groter is dan de mens(heid) zelf: ‘hemel en aarde’. Als je ooit de kans hebt over de toendra’s te wandelen, dan zal deze ervaring je direct ten deel vallen. De mens krijgt hier weer zijn ware proporties.

De Sami hanteren een holistisch wereldbeeld. Dat wil zeggen dat de wereld voor hen uit allerlei verschillende facetten bestaat die soms direct, soms indirect, maar in alle gevallen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en elkaar dus wederzijds beïnvloeden. Gezamenlijk vormen ze een ecosysteem.

Vanuit deze opvatting is dit boek geschreven en dat vind je in de vormgeving terug.

**Detail versus geheel**

Dit holistische wereldbeeld van de Sami impliceert dat zij de betekenis en invloed van het detail op het geheel (h)erkennen en vice versa. Door deze mindset hebben zij de vaardigheid ontwikkeld sterk in- of uit te kunnen zoomen op hun wereld, een positie in nabijheid en op

afstand in te nemen waardoor zij de relaties tussen verschillende elementen meer helder krijgen. Door schade en schande hebben ze geleerd dat het niet (h)erkennen van die wederzijdse invloed de kans vergroot dat bepaalde gebeurtenissen desastreuze gevolgen hebben voor hun leefomgeving, hun sociale gemeenschappen en voor het individu. Een voorbeeld om dit te illustreren:

Sapmi is dunbevolkt en ongeloofelijk uitgestrekt. Door de onbegrensde ruimte lijkt het niet uit te maken waar je een windmolenpark plaatst. De werkelijkheid is anders. Momenteel zijn er, ondanks protesten, windmolenparken geplaatst op de trekroutes van de rendieren. De genetisch biologische klok van deze dieren raakt daardoor zo ontregeld dat er een ongewone sterfte onder de dieren plaatsvindt.

Als jij in jouw opdracht, die je binnen het onderwijs hebt, wilt slagen, dan zul je de verbanden tussen de verschillende elementen binnen de onderwijsomgeving moeten leren zien. Je moet leren inzoomen en uitzoomen zodat jouw relationele sensitiviteit zich voortdurend kan ontwikkelen. Om je hierbij te ondersteunen, hebben wij het SAMI-concept en het SAMI®-model ontworpen. Twee instrumenten die de essenties van en de onderlinge verbanden binnen jouw ‘ecosysteem’ verhelderen. Het stelt je in staat om aan een excellent lerende organisatie, de LINKED organisatie te bouwen.

**Repeterende cycli (jaargetijden)**

Het tot wasdom komen van flora en fauna wordt in Sapmi bepaald door een cyclus van acht jaargetijden die op een vaste manier geordend zijn: voorlente, lente, voorzomer, zomer, voorherfst, herfst, voorwinter, winter.

Verschillende jaarcycli vertonen op hoofdlijnen grote overeenkomsten, maar het beeld per jaar en per jaargetijde kan zeer divers zijn. De omstandigheden in het betreffende jaar/jaargetijde zelf én in het voorgaande jaar/jaargetijde zijn hier de oorzaak van. En op hun beurt beïnvloeden deze het beeld van het erop volgende jaar/jaargetijde.

Hoe dan ook, de voortdurend veranderende omstandigheden dwingen de Sami telkens weer tot nieuwe afstemming en aansluiting op dat wat zich voordoet. Het is letterlijk de enige manier om hier te overleven. En vertaald naar het onderwijs: het is dé manier om een passend antwoord te kunnen (blijven) geven op de voortdurend veranderende vraag die ‘de leerling aan je stelt’. Zijn het niet juist deze ‘nomadische’ vaardigheden die we in het onderwijs nodig hebben? ‘Is het niet beter op reis te zijn, dan jezelf op één plek vast te zetten?’

Het concept van de repeterende cycli en jaargetijden dwingt je om vanuit verschillende perspectieven (multidimensionaal) naar bepaalde ontwikkelthema’s te kijken. Hierdoor kun je er nieuwe betekenissen aan ontleen en aan geven. Uiteindelijk levert je dit een waarheidsgetrouwer beeld op van de werkelijkheid die zich voor je afspeelt. Hiermee vergroot jij als leidinggevende je handelingsbekwaamheid in relatie met jezelf, de ander(en) en het andere.

**Nieuwe taal**

Als de Sami onvoldoende afstemmen op het barre en dynamische Arctische klimaat is de kans op overleving nihil. Afstemmen betekent het op detailniveau én vanuit een helikopterview kunnen lezen van en reageren op de actuele werkelijkheid.

Detaillistisch kunnen lezen, betekent het kunnen benoemen van verschillen. De Sami hebben een zeer rijke taal ontwikkeld. Zij hebben bijvoorbeeld meer dan 200 woorden voor sneeuw. Elke variant duidt de specifieke consistentie van de sneeuw en die heeft direct gevolgen voor hun welzijn. ‘Papsneeuw’ zorgt onherroepelijk voor natte koude voeten die daarna bevriezen. Daar moet je op anticiperen door de juiste sneeuwlaarzen (doordrenkt met vet) aan te trekken. Ook in hun werk als rendierherders is deze uitgebreide taal belangrijk. Voor ons is een rendier een rendier. Zij hebben hun taal zo ontworpen dat ze in zo’n enorme kudde met een woord één specifiek dier kunnen duiden (op grond van kleur, grootte, gewei). En alle toehoorders weten dan precies om welk dier het gaat.

In de onderwijswereld is leidinggeven soms ook overleven. Het kan er bar en kil aan toegaan. Daarom hebben wij leiderschap tot in de essenties ‘gefileerd’ en er een detaillistische ‘taal, grammatica en interpunctie’ aan gegeven. Het stelt je in staat scherp te reflecteren op de gebeurtenissen in de klas of het team en jouw aandeel daarin. Het vergroot je bewustwording over datgene wat zich afspeelt. En als je de handschoen oppakt die er voor jou in verborgen zit, vergroot je jouw handelingsbekwaamheid waardoor je passender leert reageren op voorkomende situaties.

**Geen specialisten op het gebied van de Sami-cultuur**

We beseffen maar al te goed dat wij geen specialisten zijn op het gebied van de Sami-cultuur en de Sami-historie. Dat zou aanmatigend zijn. Er valt nog heel veel te ontdekken. We kijken slechts op afstand en met respect naar dit natuurvolk. Zij lijken iets te bezitten wat wij verloren hebben: de kunst, vaardigheid en wil om in harmonie te leven, werken en spelen met hun omgeving. Natuurlijk lezen we veel over hun cultuur en historie en brengen we veel bezoeken aan Sapmi. En als de kans zich voordoet, gaan we in gesprek met de Sami. Steeds weer met de gedachte: wat kunnen we hiervan leren? Tot op heden hebben de ontmoetingen veel inspiratie, inzicht, nieuwe ruimte en nog veel meer vragen opgeleverd.

Ere wie ere toekomt. We willen gezegd hebben dat Sapmi en de Sami aan de wieg staan van ons SAMI-concept. We hopen van harte dat jij datgene mag ervaren wat zij voor ons betekend hebben.

**Eigenaardig boek**

Onze persoonlijke reis impliceert direct dat dit geen traditioneel boek geworden is. Het is geschreven vanuit vele theoretische en culturele invalshoeken en zit vol ‘eigenaardigheden’.

Met het boek willen we een verrassend en inspirerend antwoord geven op vragen die op enigerlei wijze verband houden met topics als duurzame organisatieontwikkeling, het bouwen van excellent lerende scholen, innovatief en dienend leiderschap, resultaatgedreven teamleren en een vertrouwensvolle relatie met ouders waarin pedagogisch partnerschap centraal staat. En niet in de laatste plaats de talentontwikkeling en menswording van leerlingen.

Kortom: we willen antwoord geven op de vraag wat er noodzakelijk is om inspirerende, zelflerende en bekwame gemeenschappen te bouwen en hoe je dat kunt doen. Als we onze leerlingen recht willen doen, dan is dat onze opgave.

Hoofdstuk

# 1

## Reflectie en actie

Reflecteren heeft alleen maar zin als je de reflectie 'aan iets kunt afmeten' en als je er een (nieuwe) actie aan verbindt. Dat het werken met triades in de reflectie verrassende beweging en onvermoede mogelijkheden kan creëren, staat voor ons 'als een lavvu (Samitent) op de toendra'. Voorwaarde om met triades te werken: je bent bereid samen te werken.

Het is een verstrekkend en moedig besluit als je aan deze route begint. Maar als jij op zoek bent naar het punt waar jouw volgende ontwikkelstap gemaakt kan worden, als je dit aan wilt pakken en bereid bent samen te werken, dan zul je mee op expeditie moeten gaan en in het 'veld van het 'niet-weten' moeten (leren) stappen.



Werken in het onderwijs brengt de morele verplichting met zich mee je handelingsbekwaamheid in de relatie *met jezelf, de ander(en)* en *het andere* voortdurend te verfijnen

True leaders reflect and act



## 1 Reflectie en actie

Wij nemen je in dit boek mee op een SAMI-expeditie in Onderwijsland. En zoals elke expeditie is dat een pittige reis. Tijdens die reis nodigen we je voortdurend uit om op drie niveaus te reflecteren. Het is een bewezen methode om de expeditie tot een goed einde te brengen.

- |          |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau 1 | Is een reflectie op de realiteit binnen jouw onderwijssituatie. Je gaat op zoek naar de belemmeringen en successen, duidt de cultuur, de systeemdynamieken, de patronen en de incidenten en doet een poging om ieders aandeel erin helder te krijgen. |
| Niveau 2 | Is een reflectie van de LINKED organisatie (het ideaalplaatje en de essenties van de volwassen lerende organisatie) op jouw organisatie.                                                                                                              |
| Niveau 3 | Is een reflectie op jouw persoonlijk leiderschapsprofiel.                                                                                                                                                                                             |

Als jij wilt groeien in je professie, dan zul je elk niveau afzonderlijk én de onderlinge samenhang moeten onderzoeken. Ze vormen een drie-eenheid of triade en zijn, in de breedste zin van het woord, bepalend voor de onderwijsresultaten [Triade 1.1].

### 1.1 Leervraag

Wij vermoeden dat de situatie waarin jij verkeert en hoe die feitelijk zou kunnen zijn, in meerdere of mindere mate een spanningsveld oproept. In dat spanningsveld zit een leer- of ontwikkelvraag verborgen. Je bent immers nooit uitontwikkeld of uitgeleerd. Dat betekent dus dat je nog steeds onderweg bent naar...

Jouw leervraag kan uit 'lust' ontstaan; je hebt vanuit een interne motivatie zin en de ambitie om een nieuwe stap te maken. Het kan ook uit 'last' ontstaan; je loopt tegen begrenzingen aan waar je zelf lastig uit komt. Lust of last, het spanningsveld, inclusief de leervraag, openbaren zich altijd precies op de plek waar jij een ontwikkelsprong kunt maken.

De wijze waarop jij je hiertoe verhoudt en hoe je ermee omgaat, biedt een scherp antwoord op de vraag of jij deze ontwikkelkansen recht doet. De wijze waarop je ermee omgaat, legt bepaalde kwaliteiten in jouw leiderschapsprofiel bloot.

Tijdens deze expeditie gaan we hier uitvoerig over in gesprek. Dit levert gegarandeerd mooie gesprekstof, vele inzichten en bewustwording over organisatieontwikkeling en persoonlijk leiderschap op.

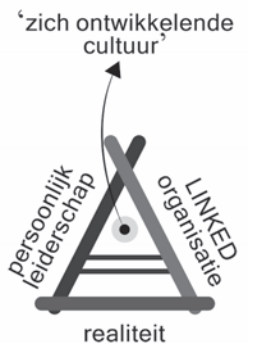
### 1.2 Triades

Overigens kom je het werken met zo'n drie-eenheid, of triade, veelvuldig in dit boek tegen [Triade 1.2]. De kracht van de triade zit in het feit dat er altijd vanuit meerdere perspectieven naar thematiek gekeken wordt. Je creëert hierdoor een veld waarin 'nieuw weten' kan ontstaan (Suovdnji). Of anders gezegd, hierdoor ontstaan er in het centrum zelfversterkende 'learning loops'. Dit is een ongelooflijk krachtig 'waarheid vindend mechanisme' voor organisaties waarin innovatie, leren en ontwikkeling van belang zijn.

Het loont overigens zeer de moeite om te filosoferen over de effecten die zelfversterkende learning loops op de onderwijsresultaten hebben.

### 1.3 Actie

Als vervolg op deze indringende reflectie nodigen we je voortdurend uit vervolgstappen te formuleren die je tot actie aanzetten.



**Triade 1.1:**  
Drie niveaus waarop jij uitgedaagd wordt. We leggen in dit boek een vergrootglas op de onderlinge relaties van deze SAMI-triade.

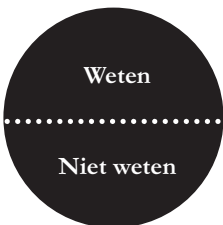


**Triade 1.2:**  
SAMI-triades. Ze creëren 'learning loops' die garant staan voor groei, ontwikkeling en innovatie.



1 + 1 + 1 = 7

**Figuur 1.1:**  
Synergie is meer dan de som der delen. Een kudde kan, weet, doet, denkt meer/ minder dan het afzonderlijke dier. Maar als je het ‘meer’ van de kudde en het ‘meer’ van het individu benut, stijgen beide boven zichzelf uit.



**Figuur 1.2:**  
Weten en niet weten komen in samenwerking altijd tegelijkertijd. Hierdoor wordt er een wederzijdse uitwisseling op gang gebracht.

Reflectie vraagt immers om actie. Het experimenteren met en oefenen van gedragsalternatieven is een noodzakelijke, logische en onontkoombare vervolgstap.

Als je de actie nalaat, doe je geen recht aan de reflectie. Sterker nog, je komt dan vrijwel zeker terecht in het veld van 'slachtofferschap'. Dit is het veld waarin mensen 'om de hete brei heen draaien', hun onmacht etaleren, klagen, zich door wie dan ook tekortgedaan voelen en stug blijven doen wat ze altijd gedaan hebben.

#### 1.4 Samenwerken

Een SAMI-expeditie kenmerkt zich door een hoge mate van taakafhankelijkheid. Dit veronderstelt dat je zo'n reis door Onderwijsland niet op eigen kracht tot een goed einde kunt brengen. Je hebt de ander(en) nodig. Dit betekent dat we moeten samenwerken.

Samenwerking maakt datgene mogelijk wat we alleen niet zouden kunnen<sup>1</sup> [Figuur 1.1]. Maar dan zullen we wel contact met elkaar moeten maken, alleen dán kan er de synergie ontstaan die de volgende stap, of zelf het 'onmogelijke', mogelijk maakt.

We moeten dus in gesprek, waarbij we elkaar toestemming geven *aan* elkaars ontwikkeling te komen. Dit is in samenwerking altijd dé grote opgave.

Als de samenwerking op een dieper intermenselijk niveau lukt, vindt er kruisbestuiving plaats in de zin van kennisdeling, kennisvermeerdering, vaardigheidsverbetering en nog veel meer. Alleen hierdoor kan de school toegroeien naar de bekwaamheid die zij zich wenst.

Wij zien jou als specialist van *jouw realiteit*. Jij hebt de kennis, draagt de ervaring en kent de ins en outs van de school. Wij zeker niet. Van ons mag je verwachten dat wij gespecialiseerd zijn in de essenties van en verbanden binnen de LINKED organisatie. Waarschijnlijk zijn we hierin wat verder dan jij [Figuur 1.2].

Samen gaan we de dialoog voeren over hoe jij, als leidinggevende, het beeld van jouw realiteit naar het beeld van de LINKED organisatie kunt laten toegroeien. In dit gesprek ontkomen we er niet aan de wijze waarop jij het leiderschap gestalte geeft te bespreken.

#### 1.5 'Bouwtekening'

Het bouwen van een volwassen lerende organisatie of LINKED organisatie vraagt om een glashelder *vertrekpunt*. Tegelijkertijd dien je ook het *eindpunt* voor ogen<sup>2</sup> te hebben.

Of in bouwtermen gesproken, je moet weten hoe het bouwwerk er straks op hoofdlijnen uit komt te zien en een bouwtekening gemaakt hebben. Op grond van dit beeld kun je bepalen of het vertrekpunt (het fundament) wel voldoende draagkracht en potentie heeft. Als blijkt dat dit te zwak is, zul je daar eerst veel energie in moeten stoppen en de nodige aanpassingen moeten doen. Doe je dat niet, dan loop je de kans dat halverwege de boel het begeeft.

#### 1.6 Verwachting

Het bouwen van een bekwame onderwijsorganisatie vraagt om een zorgvuldige integrale afstemming. Een helder vertrek- en eindpunt zijn dan uiterst noodzakelijk om het gedrag dat zich 'onderweg' openbaart te (kunnen) duiden en te richten.

'*De kwaliteit van het onderweg zijn*', dus de kwaliteit van de samenwerking of onderlinge verhoudingen, bepaalt uiteindelijk of je slaagt of niet [Triade 1.3].

<sup>1</sup>Marijke Lingsma - *Aan de slag met teamcoaching*, Uitgeverij H. Nelissen BV, Soest, 2004.

Dit 'bouwprincipe' vertaalt zich in de 'eigenaardige' werkwijze van dit boek en in de hoge verwachting die we naar je uitspreken.

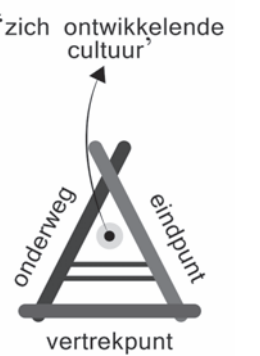
We verwachten dat je bereid bent:

- De betekenis en 'reikwijdte' van het SAMI-waardenhuis ter harte te nemen [Paragraaf 7.1].
- De discipline op te (leren) brengen de SAMI-vragen oprecht te beantwoorden [Paragraaf 7.2].
- Het 'eeuwigdurende' gesprek met jezelf en anderen te voeren [Paragraaf 7.3].
- Te (leren) werken met triades [Paragraaf 7.4].
- Te (leren) sturen op de 7 elementen [Paragraaf 7.6].
- Tot regelmatige reflectie en contemplatie [Paragraaf 7.7].
- Ontvankelijk te zijn voor nieuwe taal [Paragraaf 7.8].
- Vraagtekens te zetten bij alles wat we verkondigen [Paragraaf 7.9].
- Functioneel leiderschap te zien als uiting van persoonlijk leiderschap [Paragraaf 7.10].
- Tot visievorming [Paragraaf 7.11].

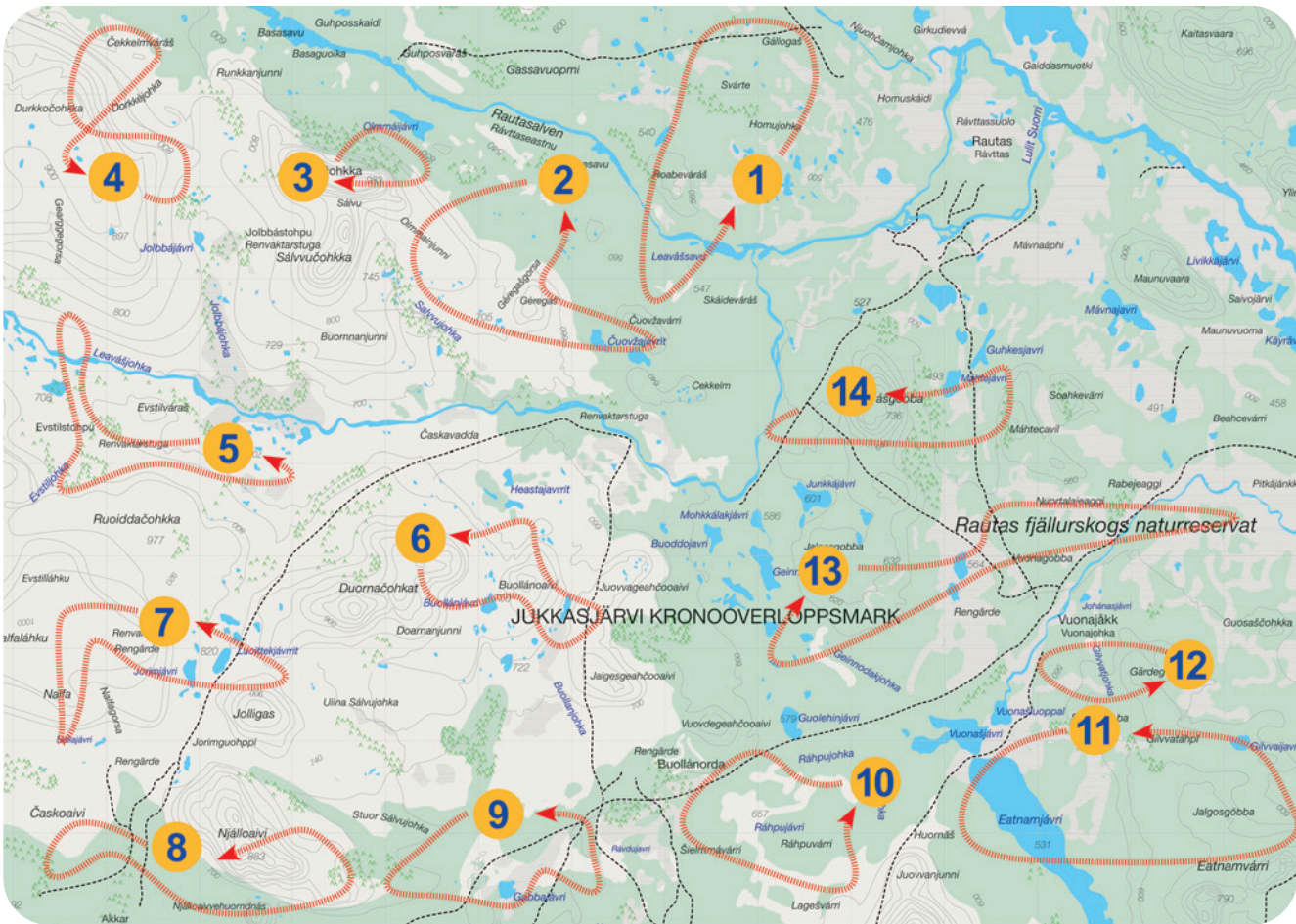
We krijgen, als jij 'ja' zegt tegen dit pakket, direct energie en vertrouwen in onze samenwerking en kunnen op grond hiervan voorspellen dat '*de kwaliteit van het onderweg zijn*' zich positief zal ontwikkelen.



<sup>2</sup>Stephen R. Covey – *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.



**Triade 1.3:**  
Stille vormgevers van de zich ontwikkelende aard of cultuur binnen een persoon, klas, school of organisatie.



1.7 Leesroute

In de Verkenning staat dat we je uitnodigen je eigen leesroute te kiezen. Dit boek is op zichzelf een expeditie en niet geschreven om van A tot Z te lezen. Begrippen worden vaak al vroeg in het boek gebruikt, bijvoorbeeld de LINKED organisatie, terwijl deze pas later worden uitgelegd [Hoofdstuk 11].

Je zult je nieuwsgierig, actief en initiatiefrijk moeten opstellen om een expeditie in Onderwijs-land te voltooien en we dagen je uit dwars door het boek heen te lezen, terwijl je dit waarschijnlijk niet gewend bent.

Het *waarlangs* is dus aan jou. Als je onderweg bent en je komt lastige thema's tegen, dan vind je op de kaart LEESROUTE het hoofdstuk waar je 'het begin' van jouw antwoord kunt vinden.

Blader naar het betreffende hoofdstuk en oriënteer je vervolgens op de detailkaart die je daar aantreft.

Verkenning  
Hoofdstuk 1

Is de reisbeschrijving van dit boek.  
Beschrijft de 3 niveaus van reflectie, het spanningsveld dat ontwikkeling in gang zet en de triades als versterkende 'learning loops', nodigt uit tot actie, schetst onze samenwerking en werkwijze, en nodigt uit tot het volgen van een eigen leesroute.

Hoofdstuk 2

Beschrijft wat ons beweegt. Het brengt onze drive en ambitie aan de oppervlakte.

Hoofdstuk 3

In dit hoofdstuk gaan we kennismaken. Voor een vruchtbare samenwerking is kennismaking de eerste stap. Voor we op pad gaan, stel ik mijn team en mijzelf graag aan je voor.

Hoofdstuk 4

Beschrijft voor wie dit boek bedoeld is.

Hoofdstuk 5

In dit hoofdstuk spreken we onze torenhoge verwachting uit naar leidinggevendens. We benoemen kenmerkende belemmerende patronen in het onderwijs, maken het spanningsveld bespreekbaar dat hierdoor ontstaat. En we maken onze intentie helder.

Hoofdstuk 6

In dit hoofdstuk staat de kwaliteit van afstemming centraal. Dit speelt een bepalende rol in cultuurvorming, onderwijsontwikkeling en professionalisering.

Hoofdstuk 7

Beschrijft een aantal typische opvattingen en overtuigingen van SAMI. Ze sturen ons gedrag. Daarom zullen we hierover met elkaar in gesprek moeten gaan en elkaar hierin moeten vinden.

Hoofdstuk 8

In dit hoofdstuk staan dynamiek, ordening aanbrengen en orde houden centraal. Het heeft als doel je inzicht te geven in deze thema's en te ontdekken hoe jij je ertoe verhoudt. En het geeft je beginnende inzichten over hoe jij een gewenste cultuur kunt vormen.

Hoofdstuk 9

In dit hoofdstuk introduceren we de 7 SAMI-elementen. Het zijn krachtige sturingsmechanismen die binnen de organisatie vormgegeven dienen te worden als zij een volwassen lerende organisatie of bekwaam wil worden.

Hoofdstuk 10

Beschrijft de aard, opbouw en werking van het SAMI®-model. En we staan uitvoerig stil bij het SAMI-waardenfundament en de invloed ervan op drijfveren.

Hoofdstuk 11

In dit hoofdstuk beschrijven we de contouren van de LINKED organisatie. Stel dat jouw organisatie zover is, wat zie je dan? Wat gebeurt daar dan? Hoe ziet dat eruit? Hoe is die organisatie opgebouwd?

Hoofdstuk 12

In dit hoofdstuk willen we je inzicht geven in leiderschap, hoe het opgebouwd is, waar het door bepaald wordt en welke noodzakelijke beweging er binnen een persoon én de organisatie gemaakt dient te worden om het tot ontwikkeling te brengen.

Hoofdstuk 13

In dit hoofdstuk staat teamontwikkeling centraal. Het biedt je een 'landkaart' met betrekking tot teamontwikkeling. Maar maakt ook duidelijk dat elk team een spiegel van haar leidinggevende is.

Hoofdstuk 14

In dit hoofdstuk staat de relatie met ouders centraal. Leraren en ouders/verzorgers, beide groepen 'bespelen' het pedagogische veld. Het spreekt voor zich dat de kwaliteit van de onderlinge afstemming van enorme invloed is op de wording van leerlingen.

## Het SAMI-adagium:



*'De enige opgave die een leidinggevende heeft, is het volledige individuele en collectieve potentieel van de organisatie tot ontwikkeling brengen.'*

Dit boek is geschreven voor onderwijsmensen die de moed durven te verzamelen om mee gaan op een inspirerende en intensieve expeditie waarbij organisatieontwikkeling en (persoonlijk) leiderschap centraal staan. Onderwijsmensen die heel goed beseffen dat hun vak erom vraagt dienend aan de ontwikkeling van de ander(en) te zijn. Die bereid zijn tijdens deze expeditie in hun hoofd, hart alsook intuïtief en met hun teamleden op zoek te gaan naar manieren om het SAMI-adagium tot werkelijkheid te maken.



In dit proces schuwen zij hun persoonlijke ontwikkeling niet. Ze beseffen dat zij wat zij hun teamleden/leerlingen willen leren, ook zelf moeten doormaken.

Zij zien in anderen en zichzelf ongekende en onuitputtelijke mogelijkheden tot groei. Zo creëren zij een gemeenschap (school, lerarenteam, klas of groep) waarin ontwikkeling en leren centraal staan.

## Over de auteur en de Sami



Of Servaas Klute nu voor de klas staat, expedities leidt of directeuren coacht: beweging in anderen losmaken, in gang zetten en op gang houden is zijn vak en zijn passie. Zijn fascinatie voor de (h)erkenning van talent in mens en organisatie maakt hem altijd nieuwsgierig naar 'de volgende stap'.

*'True learning is a constant and endless journey, not a destination.'*

Zijn zoektocht naar hoe hij dit vorm kon geven als coach bracht hem in contact met Hans Schot. Ze zijn beiden gefascineerd door de oorspronkelijke bewoners van Sapmi (Zweeds Lapland): de Sami. Dit volk leeft al eeuwenlang in harmonie met het grillige Arctische klimaat. Voor Servaas en Hans zijn de Sami de inspiratiebron voor de ontwikkeling van het SAMI-concept als theoretisch fundament en het SAMI®-model als driedimensionaal 'reflectie & actie-instrument'.

Servaas en Hans verzorgen maatwerktrainingen over organisatieontwikkeling en (persoonlijk) leiderschapstrainingen in zowel het onderwijs als het bedrijfsleven.

[www.sami-training.com](http://www.sami-training.com)  
[www.servasklutecoaching.nl](http://www.servasklutecoaching.nl)

