

INTERVIEW

Tekst: Cindy Curré en Stan Termeer • Fotografie: Josje Deekens

Judith Steenvoorden over de opbouw van een nieuw bestuur in crisistijd

'Ik maak nooit meer mee wat ik bij ZAAM heb meegemaakt'

Judith Steenvoorden bouwde uit de puinhopen van Amarantis de scholengemeenschap ZAAM op. Nu zwaait ze af en kijkt terug op een bewogen tijd. "We maakten een doorstart met ruim 11.000 leerlingen, 1500 medewerkers en een paar gebouwen. Verder hadden we helemaal niets, behalve een schuld."

Een carrière in het onderwijs lag niet voor de hand, toen Judith Steenvoorden na de middelbare school International Management aan de Hogeschool Amsterdam ging studeren. Na haar studie werkte zij bij de A&A groep, een bedrijf dat ondernemers maar bijvoorbeeld ook scholen ondersteunt bij bestuurlijke fusies en reorganisaties. Judith Steenvoorden: "Daar coachte ik onder andere schoolleiders om te zorgen dat ze tot een gezamenlijke missie zouden komen. Door die contacten met scholen ontdekte ik dat ik iets wilde betekenen in het leven van kinderen. Ik wilde ook in mijn werk een zekere maatschappelijke waarde vertegenwoordigen. Daarom heb ik mij zeventien jaar geleden geëngageerd aan het onderwijs."

Was de stap van bedrijfsleven naar het onderwijs groot?

"Enorm. Mijn hele omgeving viel over mij heen. Ik was toch heel succesvol en verdiende veel geld? Maar mijn tweede dochter was op komst en ik wilde ook echt iets anders. Ik heb toen eerst gevraagd of ik bij een aantal docenten die ik kende in de les mocht kijken. Al snel merkte ik dat de leerlingen mij gewoon juf noemden. Ik heb toen in zeven maanden mijn lesbevoegdheid economie en bedrijfseconomie gehaald en ging lesgeven op het

Huygenscollege in Amsterdam-West. Ik genoot daar van het onderwijs en de leerlingen.

In de klas waren veel overeenkomsten met het bedrijfsleven: een groep directeurs enthousiasmeren en inspireren, bleek erg te lijken op leerlingen motiveren. Je moet in beide gevallen nadenken over wat de groep nodig heeft om in beweging te komen.

Na een paar jaar werd ik gevraagd om directeur te worden van een dependance. Ik wist in het begin niets van het leiden van een school, van roosters maken of bekostigings-systematieken. Maar ik leerde snel en na twee jaar stapte ik



JUDITH STEENVOORDEN (49)

- Studeerde International Management aan de Hogeschool voor Economische Studies, Amsterdam
- Directeur Sweelinck College (2006-2012)
- Groepsdirecteur Amsterdam Zuid & Oost Amarantis Onderwijsgroep te Amsterdam (2010-2012)
- Voorzitter College van Bestuur ZAAM Interconfessioneel VO (2012-2018)
- Managing Partner Leaders for Solutions, onderwijs- en organisatie-advies, leiderschapontwikkeling, interimmanagement (heden)

'Ik wilde ook in mijn werk een zekere maatschappelijke waarde vertegenwoordigen'



'MENEER SCHRAM HEeft ME BIJGE- BRACHT DAT JE ALLES KUNT LEREN'

"Ik ging naar het Willem de Zwijger College in Bussum. Op die middelbare school ging mijn wereld open, want ik was enig kind en ben behoorlijk beschermd opgevoed. Ik kwam via school in verschillende sociale netwerken terecht en dat verrijkte mij enorm. Ik kwam bij de betere huizen in het Gooi binnen. Echt een heel andere omgeving dan de arbeiderswereld waar ik uit kwam.

Sommige docenten zijn me bijgebleven, zoals mijn docent wiskunde meneer Schram. Hij inspireerde mij; ik scoorde zelfs een tien voor wiskunde op mijn examen. Meneer Schram heeft me bijgebracht dat je alles kunt leren, hoe moeilijk het ook is. Hij had humor en kon heel goed de opgaven in een context plaatsen, gebruikte bijvoorbeeld kubussen om te visualiseren wat hij ons uitlegde.

Ik zat ook in de leerlingenraad, maar dat beviel me voor geen meter. Er werd niets gedaan met wat wij aandroegen. Gelukkig zat 'het Willem' dicht bij het centrum en het uitgaansgebied en mocht je tijdens mijn middelbareschooltijd al een biertje drinken op je zestiende. Ik heb dus ook veel in de kroeg gezeten."

over naar het Sweelinck College. Dat was de tijd van de start van Amarantis, waarvoor ik zes jaar heb gewerkt. De laatste twee jaar was ik ook regiodirecteur met HR-portefeuille."

Zag je de val van Amarantis in 2012 aankomen?

"Er was veel onrust, met name tussen de vo- en de mbo-tak. Dat bleven twee verschillende werelden. Terwijl het doel van de organisatie prachtig was: een doorlopende leerlijn voor leerlingen. Maar we werkten bijvoorbeeld met verschillende leerlingvolgsystemen die niet communiceerden. In dat soort zaken ging veel negatieve energie zitten, waardoor we ons doel niet bereikten."

Maar er was toch meer aan de hand? In de pers was sprake van belangenverstrengeling en financieel wanbeleid.

"Dat klopt óók. Voor huisvesting werden bijvoorbeeld verschillende vormen van financiering samengevoegd, waardoor het niet helder meer was. Wat mij betreft is het ook helemaal niet nodig om te fuseren als je als school goed onderwijs wilt bieden. Je kunt ook convenanten aangaan met andere scholen. Die fusiegedachte was achteraf gezien wat Amarantis betreft gewoon fout. En dan was er ook nog die bewuste uitzending van het tv-programma Zembla. Dat was echt shocking. De bestuurder sloeg daarin om zich heen en wees naar de directeuren. Dat kun je niet doen; als bestuurder ben je eindverantwoordelijk.

Uiteindelijk is ervoor gekozen Amarantis te de-fuseren, zoals dat heette, en op te delen in vijf zelfstandige organisaties. ZAAM was daar een van, om precies te zijn 40 procent

'Als je koffiedrinkt met de conciërge, weet je binnen vijf minuten wat er speelt op school'

van het oude Amarantis. Het doel was te voorkomen dat Amarantis failliet verklaard zou worden. Het nadeel van deze route is wel dat de scholen een enorme schuld hebben waar ze elke dag nog op afbetalen. Triest. Ik geloof echt niet dat de scholen na de zomervakantie niet open waren gegaan in het geval van een faillissement. Er waren toch leerlingen die naar school moesten?"

Na de doorstart ben jij gevraagd om ZAAM te leiden.

"Ik ben gevraagd de kar te trekken als kwartiermaker voor de de-fusie. Ik had immers ervaring met fusies en overnames en kon daarnaast redelijk makkelijk mijn handen vrijspelen. Bovendien wilde ik graag iets nieuws doen. Daarna ben ik vrij snel verdergegaan als voorzitter van het College van Bestuur bij ZAAM en ben ik samen met mijn collega-bestuurder aan de slag gegaan. Met hem én met het team van medewerkers hebben we er alles aan gedaan om de scholen en de leerlingen verder te helpen. We maakten een doorstart met ruim 11.000 leerlingen, 1500 medewerkers en een paar gebouwen. Verder hadden we helemaal niets, behalve die schuld.

We hebben zeker bij de start, maar ook later, een grote gunfactor gehad van de gemeente Amsterdam. In het begin hebben ze bijvoorbeeld geholpen met de huisvesting. 60 procent van de gebouwen van ZAAM is de laatste jaren vernieuwd of verbouwd. Maar ook van collega-bestuurders heb ik veel steun ervaren."

Heeft die gunfactor ook met jou persoonlijk te maken?

"Ik denk het wel. Van jongs af aan nam mijn vader mij onder zijn hoede. Hij werkte in de bouw en op zaterdag ging ik met hem mee op stap en op zondag gingen we naar het voetbalveld. Ik ben dus tussen de mannen opgegroeid. Dat maakt misschien dat ik makkelijk acteer in een mannenwereld.

In de eerste periode bij ZAAM heb ik daar zeker profijt van gehad. Het helpt ook dat ik mij niet gedraag alsof ik een man ben. Sommige vrouwen denken misschien dat ze dat moeten doen om succesvol te zijn, maar ik denk dat je beter gewoon kunt zijn wie je echt bent. Ik vraag dus dingen en geef aan als ik iets niet weet. Andersom zijn



'Hoe groter de chaos, hoe leuker ik het vind. Je moet mij niet op de toko laten passen'

er voor mannen natuurlijk ook voordelen aan het samenwerken met vrouwen. Vrouwen kijken nu eenmaal anders naar de wereld, leggen eerder verbindingen. Daarom moeten we ook streven naar een goede mix."

Het was nogal een avontuur om leiding te gaan geven aan ZAAM, gezien de voorgeschiedenis.

"Mijn grootste aarzeling voor ik 'ja' zei tegen ZAAM was de wijze waarop de verantwoording van het bestuur aan de medewerkers, ouders en leerlingen ingericht zou worden. De medewerkers waren getraumatiseerd door Amarantis. Vanaf het begin ben ik daarom helder geweest in wat ik wilde. Ik wilde kunnen bepalen wie mijn collega-bestuurder zou zijn, ik wilde inspraak in hoe de raad van toezicht eruit zou zien, weten hoe de medezeggenschap werd geregeld en weten wie de directeuren waren.

Toen dat duidelijk was, durfde ik het aan. De eerste tijd hebben we ons geconcentreerd op de financiën en op het sociaal plan dat was opgesteld bij de doorstart. Dat betekende dat we veel mensen van buiten Amsterdam kregen. Niet iedereen vond dat leuk, maar die mensen hadden gewoon recht op werk. Daarna zijn we scherp gaan kijken naar de onderwijskwaliteit, want die was niet op orde. In die tijd zaten we zeker één keer in de twee weken met alle directeuren bij elkaar.

Bepalend voor het succes is denk ik dat we niet van tevoren als bestuur van bovenaf hebben gedefinieerd wat ZAAM is en wilde zijn. Dat is wat je normaal gesproken wel doet als je een nieuwe organisatie opbouwt: wat is onze visie en wat zijn onze waarden? Dat had echter niet gewerkt, er was te veel oud zeer. We zijn gewoon begonnen en hebben geprobeerd de scholen te ontzorgen. We hebben onszelf als bestuur ook bewust niet geprofileerd buiten onze eigen muren. Pas twee jaar geleden hebben we met elkaar bepaald wat de missie is van ZAAM en wat nu precies onze toegevoegde waarde is voor leerlingen en medewerkers. Daar volgde het koersplan uit, dat nu tot 2021 vaststaat."

ZAAM heeft 23 scholen. Hoe wist jij wat er speelde op al die locaties?

"Elke vrijdag ging ik op werkbezoek bij een van de scholen. Dan ging ik eerst koffiedrinken bij de conciërge, of bij de secretaresse of de receptie voordat ik docenten en schoolleiders sprak. Binnen vijf minuten hoorde ik al wat er speelde op een school. Mensen vonden daar altijd van alles van, maar daar trok ik me niets van aan. Ik wilde graag een luisterend oor zijn.

In de berichtgeving over de problemen met de examinering op het vmbo in Maastricht verbaasde ik mij erover dat een bestuurder niet weet wat er gebeurt op een school. Dat is toch bijzonder? Je kunt niet van alles op de hoogte



zijn, maar ik durf te zeggen dat ik wel redelijk wist wat er speelde op mijn scholen. Je hoort echt wel wat belangrijk is als je niet alleen de schoolleiding spreekt, maar ook ouders en de MR en lesbezoeken aflegt.

Tegelijkertijd was mijn werk als bestuurder ook een zoektocht naar de juiste balans, want je wilt ook niet dat mensen continu bij je langskomen en alles melden alsof je rechtstreeks in de lijn zit. Je moet doseren in wat je wel en niet doet."

Niet iedere onderwijsdirecteur of bestuurder vindt die balans even gemakkelijk. Wat ontbreekt er aan leiderschap in het onderwijs volgens jou?

"Leiderschap is sterk onderhevig aan de waan van de dag. We vragen van een schoolleider dat hij of zij een duizendpoot is die zich overal mee bemoeit. Maar een schoolleider hoeft het niet alleen te doen. Kijk eens goed naar de samenstelling van je MT. Misschien heb je samen wel alles in huis om de school goed te leiden. En als dat niet zo is, streef dan naar diversiteit en aanvullende capaciteiten. Daarnaast moet je keuzes kunnen maken. Durf te zeggen wat je echt belangrijk vindt in het komende jaar. Wat zijn de speerpunten waar alles om moet draaien? Bepaal dat met elkaar en houd je daar dan ook aan."

Waarom stop je eigenlijk als bestuurder?

"Ik maak nooit meer mee wat ik bij ZAAM heb mee-gemaakt. Het was een unieke situatie waarin ik zoveel heb kunnen bijdragen. Ik houd van crisismangement en ben niet bang om moeilijke beslissingen te nemen. Hoe groter de chaos, hoe leuker ik het vind. Je moet mij niet op de toko laten passen. Daarom ga ik nu samen met Erika Krone als ondernemer aan de slag, zodat ik met mijn opgedane kennis en ervaring organisaties kan helpen vanuit een nieuwe rol."

Judith Steenvoorden verzorgt een lezing op de Nationale Schoolleiders Top op 8 november. Zie www.nationaleschoolleiderstop.nl