

HET LEIDERSCHAP VAN ANNE BLOEMARTS

Achter het rode ijzeren hek ligt de verrassende binnenplaats van basisschool De Drie Linden in hartje Den Haag. De plek straalt vernieuwing uit én tegelijk voel je dat dit al generaties lang een school is. 'Komende zomer vieren we het 100-jarige bestaan van onze buurtschool', zegt Anne Bloemarts, directeur van de school, stralend.

Anne startte zo'n 7 jaar geleden hier haar eerste functie als directeur.

'Ik ben toen direct na mijn zwangerschapsverlof begonnen. Ik vond het tijd om zelf directeur te worden. Mijn toenmalige directeur gaf aan dat ik daar zeker klaar voor was.'

Haar clusterdirecteur gaf haar zijn principe van 'urgentiebesef' mee: als je hulp nodig hebt, dan schakel je mij in, dan wil ik dat horen. Het plan was om bij De Drie Linden te starten, omdat het een leuke beginnersschool zou zijn en mooi op orde. Kortom, een ideale plek met een niet al te zware opdracht om het directeurschap voor het eerst in de praktijk te brengen. Anne solliciteerde en werd meteen aangenomen.

De eerste 100 dagen

'Als ik achteraf terugkijk, wist ik niet waar ik aan begon. Ik had de opleiding tot schooldirecteur afgerond, was net moeder geworden en ik stapte erin met de overtuiging: 'dat gaan we gewoon doen' en 'het komt altijd goed'. Een houding van vertrouwen en een 'can do'-mentaliteit die ze meekreeg van huis uit.

Het allereerste wat haar trof was het uitgerookte kantoor van haar voorganger met een immens groot bureau van 3 bij 2 meter, dat middenin de kamer stond en vol lag met stapels papier. Ook lag er een apparaat dat kennelijk stuk was met een briefje 'repareren'. Onder leiding van haar voorganger, die met pensioen was gegaan, groeide de school in tien jaar tijd van 100 naar 200 leerlingen. Dat was ook zijn opdracht, het borgen van het bestaansrecht van de school.

'Ik voelde me eenzaam in deze kamer achter dit bureau. Ik had de eerste-100-dagen-tip gekregen



om mijn nieuwe plek direct van mezelf te maken. Alleen ik wist gewoon niet wat ik ermee wilde.'

Buurthuis maar geen school

Op de school waar Anne hiervoor als adjunct-directeur werkte, was alles goed op orde. Bij haar nieuwe school kwam ze er snel achter dat het feitelijk draaide als een buurthuis. De kinderen werden warm opgevangen maar het onderwijs was behoorlijk onder de maat. Toen Anne haar bevindingen deelde met haar team, ontmoette ze ongeloof en verzet. 'Het team dacht echt dat alles op orde was en werkte hard voor de kinderen.'

Ligt het nou aan mij of klopt hier iets niet?

'Ik bleek in de blinde vlek van dit team te zitten. Sommigen noemden mij de 'manager' die met haar zakelijke blik geen warm hart had voor al het werk wat ze verrichtten. Ik begon aan mezelf te twyffelen: ligt mijn lat te hoog, zie ik het niet goed?'

Ik weet dat ik een hoge lat heb, maar ik zag nergens onderwijs. Ik voelde me daar alleen in staan, de zeurpiet van het team dat al jaren met elkaar werkte en het liefst alles zo wilde laten zijn als het was.'

De eerste bondgenoten

Anne besloot hulp te vragen aan haar directeur. Op advies schakelde ze een externe auditpartij in voor een onafhankelijk beeld. Anne: 'Haar conclusie was

HET LEIDERSCHAP VAN ANNE BLOEMARTS

dat ik inderdaad een hoge lat heb én dat het hier ook echt niet klopte; dat het onderwijs inderdaad ver onder de maat was."

Toen Anne samen met de adviseur het team terugkoppelde wat haar bevindingen waren, kreeg ze boze reacties. Gelukkig kwam een aantal mensen later apart naar haar toe om steun te betuigen: "Anne, we zijn zo blij dat je dit doet".

Pittige opdracht

Wat dus een leuke beginnersschool leek, pakte uit heel anders uit. Anne besloot opnieuw in gesprek te gaan met de clusterdirecteur en gaf hem terug:

"Ik weet niet wat jullie dachten met: het is een leuk schooltje dat helemaal op orde is, maar wat ik nu moet doen dat kán ik helemaal niet. Wat willen jullie nou helemaal van mij?"

Haar noodkreet werd gehoord en samen met een ervaren interim-directeur vanuit Lucas Onderwijs schreef ze een plan. "Het uitvoeren van daarvan sch kan jij", verzekerde de ervaren interimmer haar. Anne was daar zelf niet van overtuigd.

Vitale coalitie smeden

Anne presenteerde het plan aan het team en voerde met ieder lid individueel een gesprek.

Met als hamvraag in elk gesprek: zit jij in mijn vitale coalitie of doe jij niet mee?

"Het echte leven draait om connectie en zorgen dat iedereen een stapje vooruitkomt"

Dat leidde ertoe dat meer mensen instapten vanuit het besef 'we moeten echt veranderen' én dat er mensen besloten weg te gaan.

"Van de 21 teamleden zijn er in het eerste jaar dat ik kwam 9 mensen vertrokken. Dat had veel impact op het team. Er was veel boosheid bij de achterblijvers." Gelukkig was er ook wind mee, want Anne kon 7 nieuwe leerkrachten aantrekken

nog net voor het lerarentekort ging spelen.

"Al die nieuwe krachten heb ik gevraagd: wil je samen met mij het team ombouwen, zie je dat zitten? En ze zeiden gelukkig ja!"

Oud zeer opruimen

Het nieuwe schooljaar besloot ze te starten met een Heisessie [onder begeleiding van een teamcoachingsbureau, niet CIC Company] om oud zeer op te ruimen en regels op te stellen hoe samen verder te gaan. Anne blikt terug:

"De lading is er voor mij nu af, maar er is een tijd geweest dat als ik over deze sessie praatte of eraan dacht, ik begon te huilen."

Om het oude zeer dat er was op te ruimen werd Anne voor de groep geplaatst die als een halve kring, in een soort hoefijzer, om haar heen zat. Iedereen mocht om de beurt opstaan en alles wat dwarszat uiten en symbolisch bij haar neerleggen. "Het was een overweldigende opsomming van zaken waar ik gefaald zou hebben. Mij werd gevraagd daar in eerste instantie niet op te reageren. Het was een erg pijnlijke ervaring voor me. Ik voelde me totaal onbeschermd."

Positief breekpunt

Terwijl Anne in die benarde positie zat, stond uiteindelijk haar administratief medewerker op. "Dat was voor mij een positief breekpunt, dat zij naast mij is komen zitten en uitsprak dat ze dit niet eerlijk vond. Dat de financiële problemen er al voor mijn komst waren. Ze gaf aan dat ze heel blij was met mijn komst omdat ik de echte problemen niet wegpoetste, maar met haar probeerde op te lossen en juist de boel probeerde te redden."

Na haar stonden meer mensen op die uitspraken: 'dit klopt niet.' Anne ervaaarde eindelijk steun en de bevestiging dat ze het niet verkeerd zag. Hoewel vanaf dat moment de draai de goede kant op kon worden gemaakt, heeft deze sessie haar nog lang achtervolgd.

Moed

"Als ik terugkijk besef ik dat ik me daardoor een tijdlang onveilig heb gevoeld in de school. Dat besef kreeg ik in de gesprekken met Caroline [van CIC Company]. Zij hielp me inzien dat ik veel kan hebben - 'zeg maar wat je van me vindt' - maar dat het feit dat ik me toen niet kon verdedigen me dat gevoel van onveiligheid heeft gegeven."

HET LEIDERSCHAP VAN ANNE BLOEMARTS

Er was dus flink wat moed nodig om voor de noodzakelijke verandering te gaan zonder er zelf aan onder door te gaan. Anne had het lef de vinger op de zere plek te leggen en in haar team uit te spreken dat het onderwijs ver onder de maat was. "Ik heb vooral moed nodig gehad om ondanks alle twijfels toch trouw te blijven aan wat ik voelde en erwaarde dat niet goed is. En vervolgens om achter mezelf te blijven staan en te denken: ook al ben ik de enige die dit vindt, ik ben niet gek hier."

Een school met een professionele leergemeenschap

Vanaf deze gedenkwaardige Heisessie is het team gaan bouwen en zijn er enorme kwaliteitslagen gemaakt. Het buurthuis is nu een school. "Daar kijk ik heel positief op terug. Als team hebben we dat samen heel mooi gedaan. We zijn op aarde om goed onderwijs te geven en dat doen we. We bereiden de kinderen voor op het echte leven. Met 50 nationaliteiten in de school leren kinderen dat je heel goed met elkaar samen kunt zijn."

Tijd voor vernieuwing

Inmiddels is Anne een ervaren directeur, die ook altijd graag anderen van dienst is wanneer iemand ondersteuning nodig hebt. Binnen Lucas Onderwijs draagt ze graag haar steentje bij. "Het is geweldig hoe daar naar je geluisterd wordt. Zo heb ik voorgesteld dat bij onze volgende gezamenlijke Koersdag (een dag van alle schooldirecteuren van Lucas Onderwijs) vegetarisch eten het uitgangspunt is, en dat je moet aangeven wanneer je vlees wilt eten." Deze manieren van omdenken en anderen tot beweging prikkelen typeren Anne.

Nu de school volop bloeit met een hecht en professioneel team, is het tijd voor vernieuwing. Anne heeft de ambitie om samen met de samenwerkingspartners van de kinderopvang, peuterleerplek en het jeugdwerk tot een Kindcentrum uit te groeien.

"Kinderen waar meer mee aan de hand is hebben daar veel baat bij net als de gezinnen waar ze uit komen."



Elke dag verschil maken

Met veel plezier gaat Anne elke dag naar De Drie Linden. Haar kamer is net opnieuw ingericht met een lichte ronde tafel en plek waar ook collega's uit haar team kunnen werken. Het doet niet meer denken aan de uitgerookte directeurskamer waar ze ooit achter het grote bureau begon.

Anne: "Charme van mijn werk nu is dat ik aan de ene kant groots kan dromen en denken: we kunnen misschien wel een kindcentrum maken voor 300 kinderen met hun gezinnen.

Maar ik sta hier ook nog iedere dag te knuffelen met een kind dat langs loopt en zegt 'o juf Anne wat fijn dat je er bent'. Dat zou ik niet snel willen missen. Ik maak hier echt het verschil.

Het echte leven zit in connectie maken en zorgen dat iedereen een stapje vooruitkomt. Dat is wat ik hier iedere dag kan doen."

Interview en tekst: Odette Meyer - CIC Company