

Bezieling voor het vak...

programma- manager Maaike van Meerten

‘Ik kan dit werk
alleen doen
door constant
te reflecteren
en mezelf
te zijn’

In het kader van [Bezie\(l\) je vak](#),
interviewen [Liesbeth Beneder](#) en
[Niels Vrije](#) programmamanagers
over hun vak en over zichzelf.



Lange tijd werkte Maaike van Meerten als programmamanager voor NOC/NSF. Na een sabbatical van een half jaar begon ze afgelopen jaar bij het RIVM als kwartiermaker van een programma op het gebied van Gezonde en Groene Leefomgeving. Ze ging van de sportwereld naar de wereld van wetenschap, onderzoek en cijfers, maar noemt zichzelf vooral een mensenmens. Met een knaloranje profiel, dat wel.

‘Welke opdracht je ook doet: met de mensen moet je het doen en het verschil maken. Een programma is tenslotte een verzameling mensen met allemaal aapjes op hun schouder. Iedereen heeft een eigen verleden en vaak ook een verleden met elkaar. Ik vind het razend interessant om te ontdekken: welke persoon zit daar voor me, wat brengt diegene mee en wat breng ik mee? Wat motiveert of belemmert iemand? Mijn eigen aapje is dat ik geboren en getogen ben met het idee dat je moet bijdragen aan de maatschappij. Je moet doen wat je kan. Er zijn zoveel mensen die minder mogelijkheden hebben. Mensen ondersteunen zodat ze verder kunnen komen, zit in elke vezel van mijn lichaam. Ik vind mensen ook echt heel leuk, wil ze snappen en daar de structuur van een programma op inrichten. Als iemand niet leuk is of doet, dan heeft dat altijd een reden. Ik wil ontdekken wat dat is, zeker als je samen iets moet bereiken. Ik heb mezelf getraind in technieken om mensen te leren kennen. Als ik gesprekken voorbereid, dan kijk ik naar wat het van mij vraagt om aan te sluiten bij hun belevingswereld. Binnen het team kijk ik welke profielen mensen hebben en hoe die samen het beste werken. En als het niet werkt, wat vraagt dat dan van mijn rol? Ik werk nu met mensen die veel inhoudelijke kennis hebben. Zij zijn vooral gebaat bij verbinding zodat zij hun werk goed kunnen doen.’

Programmabelang staat voorop

‘Soms zeggen mensen tegen me dat ik mezelf meer op de voorgrond mag plaatsen. Ik heb geen enkel probleem om naar de voorgrond te gaan als dat het programma helpt, maar ik ben zelf niet het doel. Dat is er door mijn ouders ingeramd. Ik probeer ook altijd om de competitie uit relaties te halen. Wel wil ik mezelf verbeteren en overtreffen. En ik kan mezelf heel goed laten gelden als dat nodig is om de doelen te halen. Mensen denken vaak dat ik ‘groen’ ben, maar ik heb een knaloranje profiel. Dus ook al ben ik een mensenmens, het programmabelang staat voorop met aandacht voor de mensen. Ik wil mensen helpen om het programma verder te brengen. Ik zag een keer dat het nodig was om van opdrachtgever te switchen, omdat

we het anders niet gingen redden met het programma. Dat zag diegene zelf eerst niet. De oplossing was alles heel eerlijk op tafel leggen. Niet heel confronterend, wel feitelijk: dit zie ik met dit effect, wat doet dat voor jou? Ik ben nog geen situatie tegengekomen waarin dat niet kon. Het scheelt natuurlijk dat je werkt met professionals die het goede willen voor de opgave.’

‘Ik ben totaal uit mijn comfortzone gegaan’

‘Maaike de mens en Maaike de programmamanager heb ik lang gescheiden gehouden. De laatste jaren leef en werk ik steeds meer vanuit wie ik echt ben. Natuurlijk heb ik als programmamanager een andere rol dan als moeder, vriendin of partner. Maar het is wel een rol die me van nature goed ligt. De uitdaging is om ook mezelf te kunnen zijn in situaties en omgevingen die ik niet ken, die buiten mijn comfortzone liggen. In de sport kende ik iedereen en zij kenden mij. Ik kon mijn toffe ding doen en meters maken. Maar op een bepaald moment vroeg ik mezelf af: ga ik dat nog twintig jaar leuk vinden? En als ik echt mezelf wil zijn, kan ik mezelf dan hier goed genoeg afpellen? Hoe mooi is het om in een hele nieuwe setting te kijken wie en wat ik ben. Ik heb een half jaar een sabbatical genomen en kwam daarna op een nieuwe en voor mij totaal onbekende plek terecht. Mijn eerste reactie was: het gaat wel een tijd duren voor ik mijn plek heb gevonden. Ik ben totaal uit mijn comfortzone gegaan en ontdekte dat ik daarin ook mezelf kan zijn en lekker kan werken. Het voelt daardoor alsof ik nog steeds een sabbatical heb en niet als werk.’

Beelden en benen op tafel leggen

‘Door binnen een programma elkaar en elkaars belangen te kennen, kan ik faciliteren en bouwen. Met faciliteren bedoel ik de weg waarheen plaveien met heldere doelen. Bij een eerder programma lag er een Kamerbrief met de opdracht om met mensen van verschillende organisaties samen een programma te maken. De eerste maand heb ik alleen besteed aan kennismaken. Ik wilde weten: wat is jouw vertaling van wat we moeten doen? Om vervolgens die beelden bij elkaar op tafel te brengen en samen aan

de voorkant te bepalen waar je heen gaat. Je weet niet hoe het gaat lopen, maar gaat vanuit vertrouwen samen op reis. De richting is bijvoorbeeld het zuiden, maar dat kan Rome, Barcelona of Marokko zijn. Soms moet je concluderen: dit gaat niet werken, wat dan wel? Dan zie je ook dat mensen bewust wel of niet onderdeel willen zijn. Een van de leukste dingen die ik heb meegemaakt, was toen een fikse ruzie het halen van de doelen bedreigde. Voor de mensen zelf was het minder leuk, maar voor mijn eigen progressie was het heel interessant. Wat is nodig om het proces weer vlot te trekken? Dat was vooral heel veel praten. In een programma met meerdere organisaties kun je jezelf heel goed positioneren als onafhankelijk programmamanager. Ik heb er zelf geen persoonlijk belang in, wel heb ik het doel om met elkaar het programma te laten slagen. Ik heb iedereen uitgenodigd om alles op tafel te leggen. Zelfs hun benen. Je moet ook samen kunnen lachen. En ik zorgde ervoor dat we aan het eind niet bleven hangen in wat er gezegd was. Die aanpak bracht opluchting.'

'Ik heb mijn beschermingsmechanismen afgelegd'

'Van een ander vragen om open en eerlijk alles op tafel te leggen om de samenwerking goed te smeden, vraagt ook van mij om alle lagen af te leggen en systemen open te breken. Ik heb in de loop der jaren mijn eigen beschermingsmechanismen afgeworpen. Voor een leiderschapstraining deed ik een module waar die mechanismen in voorkwamen, dat was voor mij de meest waardevolle. Allemaal nemen we dingen mee uit onze jeugd. Hoe je bent opgevoed, leidinggevend die jou hebben gemaakt tot waar je op dat moment in je leven staat. Alles wat je meekrijgt, vormt je. Wat neem ik nu nog mee van wat opa en oma vonden, van de invloed van school, van hoe we op vakantie gingen? Ik ben zelf flink ziek geweest, dat zorgde voor een beschermlaagje waar je op gaat voorsorteren. Ik ben gaan kijken naar wat er onder onbewuste reacties zit. Dat ontdekken is echt een proces van jaren. Steeds als je iets meemaakt, kijk je naar waar een bepaald gevoel in die situatie vandaan komt. Ik

maakte die reis naar binnen door buiten te gaan wandelen. Letterlijk meters maken. En ondertussen anders leren kijken en keuzes maken door in je onderbuik te voelen: wat doet dit nu echt met mij? Een simpel voorbeeld: als ik een mailtje krijg dat mij een naar gevoel geeft, dan kan ik dat weg relativëren, maar ik vind het nu belangrijk om te kijken wat het met mij doet. En wat het betekent voor mijn contact met de ander. Dat voelt fijn, ik ben daardoor beter in balans en maak ook keuzes die beter bij me passen. Zonder deze instelling zou ik dit werk niet meer kunnen doen.'

'Soms moet je het stoplicht op rood zetten'

'Ook spiegelen met anderen heb ik nodig in dit werk. Vanuit goede bedoelingen vraag je vaak veel van elkaar. Ik vind het belangrijk dat je daar bewustzijn op hebt. Ik vind dat je elkaar niet gek moet maken. Daarbij gaat het niet alleen om de intensiteit van de uren, maar ook om de verantwoording en druk vanuit de organisatie. Ik ga nooit over heftige grenzen heen. Wel kan ik soms bewust een paar avonden doorknallen. Maar niet vanuit een ongezond systeem dat zichzelf in stand houdt. Niet voor mezelf en niet voor anderen. Wordt het doorknallen structureel, dan maak ik ruimte voor een open gesprek en ga naar de opdrachtgever of leidinggevende. Mijn eigen grens ligt bij twee nachten slecht slapen. Met één nacht los ik juist wel dingen op. Daarna ga ik ruimte maken in de agenda, met mensen praten en spiegelen. Als programmamanager heb ik weinig mensen om me heen die het stoplicht op rood zetten. Dus moet ik voor mezelf dat stoplicht bepalen. Ook al sta je in de rol van programmamanager vaak alleen, ik probeer dat zo in te richten dat ik me nooit eenzaam voel. Ik heb mensen om me heen met wie ik privé kan spiegelen. Dat heb ik ook echt nodig. Het is altijd goed om scherpe mensen om je heen te hebben.'

Wat als het anders loopt?

'In een programma ben je met elkaar op reis, je ziet het ook aankomen als dingen anders lopen. Tot waar reikt dan je invloed en waar houdt die op? Als programmamanager heb ik onder andere de taak om mensen in het team

te inspireren en te kijken wat zij nodig hebben. Hebben ze meer structuur nodig, dan kijk ik hoe we die kunnen bieden. Dat is ook afhankelijk van wat je met elkaar afspreekt. Als een programma echt misloopt, dan raak ik wel gefrustreerd en wil het fixen. Gelukkig heb ik een groot relativiseringsvermogen. Mijn vader is jong overleden en ik ben zelf ziek geweest. De wereld vergaat niet als een programma of samenwerking niet loopt zoals gehoopt.'

Je eigen meerwaarde helder hebben

De kracht van een programmamanager is goed weten wat je wel en niet kan en dat ook bespreekbaar maken. Je meerwaarde moet helder zijn. Ik vraag daarom ook aan anderen hoe ze mij zien. En ik heb projecten gedaan om mezelf beter te leren kennen. Daardoor weet ik bijvoorbeeld dat je me niet moet vragen voor een super gestructureerd subsidieprogramma met strikte protocollen. Mijn droomprogramma? Ik zou graag met een programma optimaal willen bijdragen aan de fysieke buitenwereld, de natuur. Ik ben een echt buitenmens. Dat probeer ik ook mee te geven aan mijn team. Bij de start ben ik met iedereen apart een rondje gaan wandelen. Zij kozen de locatie: een voor hen nieuw gebied of een gebied dat ze juist heel mooi vinden.'

'Als het klaar is, ben ik weg'

'Elk programma heeft een einde, daar ben ik me vanaf het begin bewust van. Ik maak vooraf afspraken hoe lang ik er ben en wat ik in die periode doe. Die afspraken aan het begin zijn richtinggevend voor tot waar ik ga. Ik geloof er heilig in dat als het klaar is, je niet langer moet blijven. Dat komt niemand ten goede. Ik heb een spaarpot om dat mogelijk te maken en ik onderhoud mijn netwerk. Ik ben wel eens ergens te lang gebleven toen de kinderen nog klein waren. Maar ik ben dan niet meer op mijn best, dat is dus ook niet het allerbeste voor het programma. Ik maakte dat wel bespreekbaar. Na afloop van een programma hou ik nog wel contact, lang leve social media. Ik hoor graag hoe het loopt, maar het is dan wel *out of my hands*.'

