



“Je moet niet aan programmamanagement beginnen als je het niet leuk vindt om op verschillende manieren voor de goede zaak je zin te krijgen en je doel te bereiken”, zegt Mariken van der Lubben. Zelf is ze na een carrière als wetenschapper, beleidsmedewerker en accountmanager bij het RIVM sinds drie jaar programmamanager Antimicrobiële Resistentie (ABR). Een zowel technisch als bestuurlijk uitdagend programma. “Overzicht van alle ontwikkelingen hebben is enorm belangrijk, want dat heeft bijna niemand meer op dit brede dossier.”

“Weten waar je heen wilt en zorgen dat je er komt”

Internationaal is er veel aandacht voor het Programma Antimicrobiële Resistentie. De minister van VWS heeft antibioticaresistentie tot een speerpunt gemaakt tijdens het Nederlandse Europees voorzitterschap in de eerste helft van 2016. Mariken legt uit: “Antibiotica is bedoeld om infecties te bestrijden die worden veroorzaakt door bacteriën. Als antibiotica niet meer werken, dan kan dat grote gevolgen hebben voor individuele patiënten en de volksgezondheid, zoals een langere ziekteduur, ernstiger ziekten en een groter overlijdensrisico. De dreiging van antibioticaresistentie wordt onder andere veroorzaakt door een toename van resistente bacteriën in Azië en Zuidoost-Europa. Maar dit programma is in meer opzichten grensoverschrijdend. Het raakt milieu-, dieren- en humane zorg. Nederland is wereldwijd voorloper in de aanpak van antibioticaresistentie. Ook daarom is het goed om met onze werkwijze naar buiten te treden.”

Hamerstukken

Het RIVM-programma neemt een deel van de uitvoering van het Meerjarenprogramma Antibiotica Resistentie van het ministerie van VWS voor haar rekening. “Ook in ons programma gaat het erom de eerste, tweede en derdelijns zorg te verbinden, zodat ze beter samenwerken en de risico’s op te voorkómen bacteriële infecties afnemen. Het vóórkomen van resistente bacteriën moet je goed in beeld brengen en de baseline bepalen. Deze surveillance van infectieziekten is een kerntaak van het RIVM. Je moet goed afstemmen, weten wat er over en weer speelt en terugkoppelen wat opvallende bevindingen zijn die direct actie vergen. Binnen het programma vind ik de contacten met VWS en veldpartijen belangrijk. Ik zorg dat ik daar

voortdurend bij betrokken ben. Als de minister besluit iets te doen, is het belangrijk dat dit ook tot uitvoerbare plannen leidt. Idealiter komen er gedragen hamerstukken. Ik bel veel om te overleggen hoe we dat met elkaar kunnen regelen. Dat betekent uitleggen, consequenties verbinden aan activiteiten, maar ook kijken waar eventueel kan worden vertraagd, zodat in andere projecten sneller aan de slag kan worden gegaan. Met op het netvlies altijd waar het programma heen moet: dat ook in de toekomst de negatieve gevolgen van resistente bacteriën bijzonder beperkt blijven in Nederland”, benadrukt Mariken.

Urgentie en tijd

Ze heeft veel oog voor de lijn. “Dat moet ook, want daar zit de specifieke kennis, daar wordt

“Soft skills zijn belangrijk bij informeel leidinggeven, waar het in een programma vaak om gaat.”

*Ontleden waar de
bijdrage van de ander in
zit en dat uitkleden tot
de kern, de bedoeling,
is lastig als je niet
dagelijks met het dossier
bezig bent, dan zie je een
enorme berg spaghetti.”*

Programma Antimicrobiële Resistentie (AMR)

Antibioticaresistentie wordt gezien als een van de grootste problemen voor de gezondheidszorg van de 21ste eeuw. Door overmatig en onjuist gebruik bij mens en dier zijn bacteriën ongevoelig geworden voor antibiotica, waardoor een blaasontsteking of een knieoperatie ernstige gevolgen kan hebben. In Nederland komen relatief weinig resistente bacteriën voor. In de meeste andere landen is dit een veel groter probleem. Dit komt, omdat in Nederland weinig antibiotica worden gebruikt. Ook zijn zorginstellingen alert op deze problematiek. Maar aangezien bacteriën zich niet aan grenzen houden, en er veel internationaal verkeer is, is het belangrijk alert te zijn. Hoe organiseer je bijvoorbeeld technisch de uitwisseling van gegevens uit zoveel landen? Het RIVM houdt de actuele stand van zaken bij wat betreft antimicrobiële resistentie in Nederland en adviseert het ministerie van VWS. Overleg tussen verschillende partijen die te maken hebben met antibioticaresistentie is daarbij essentieel.

de inhoud van het programma uitgevoerd. Op dit vlak ben ik geen inhoudsdeskundige. Ik ben op een ander vakgebied gepromoveerd, maar het helpt wel dat ik de wetenschap begrijp. Ik zie hoe inhoudelijke kennis kan bijdragen aan het programma. Daardoor weet ik wanneer het zin heeft om te sturen.” Zelf begon Mariken bij het RIVM als lijnmanager op het lab. “Een baan waarin ik vooral heel veel aan het organiseren was: wat moet je bijvoorbeeld doen bij een pandemie? Ik wilde me op een bepaald moment verder ontwikkelen en heb bij de directie gesolliciteerd als accountmanager. Weg uit het onderzoek. Daar kon ik mijn soft skills ontwikkelen, naast die meer ‘blauwe’ kant. Soft skills zijn belangrijk bij informeel leidinggeven, waar het in een programma vaak om gaat.” Na een paar jaar was ze toe aan een nieuwe uitdaging. “Binnen infectieziekten had ik veel crises en acute zaken gedaan. ABR is een leuk dossier. Het is dreigend en urgent, maar er is geen acute crisis. Dat maakt het juist nog ingewikkelder, want er is minder noodzaak tot directie actie. Het gaat erom dat mensen (blijven) acteren. Tegelijk

**“Gokken dat het goed
komt en soms sorry
zeggen.”**

is het juist fijn dat je meer tijd hebt om alles goed te regelen.”

Ontwarren van spaghetti

“Mijn belangrijkste taak is ervoor te zorgen dat alle projecten en activiteiten bijdragen aan die stip op de horizon. Je moet weten waar je heen wilt en zorgen dat je er komt. Ik ben een verbinder, maar ook de uitlegger van de stip, ik ben voortdurend aan het uitleggen wat het voor iedereen betekent.” Ze vervolgt: “Dit programma is technisch en bestuurlijk uitdagend. Het terrein is heel breed: van microbiologie tot ICT. Je moet sturen op inhoud en dit ook vertalen naar governance, het wettelijk en bestuurlijk inrichten. Overzicht hebben is enorm belangrijk, want dat heeft bijna niemand op dit dossier. Het ontleden waar de bijdrage van de ander in zit en dat uitkleden tot de kern, de bedoeling, dat is natuurlijk lastig voor mensen die niet dagelijks met het dossier bezig zijn of die maar met een van de vele aspecten in aanraking komen.

Zij zien een enorme berg spaghetti. Je moet hen meenemen: hoe ziet het eruit in tijd, wat voor ruis is er, waar moet je op letten? En dan verbinding maken met waar je heen wilt.”

Betrouwbaar

Wat vraagt dat op het gebied van leiderschap? “Dat je betrouwbaar bent. Je rekt dingen op, loopt voor de troepen uit en vanuit een informele rol vraag je veel van anderen. Je wilt dat ze veranderen, op die trein willen stappen, zonder zekerheid over wat er gaat gebeuren. Dan is het nodig dat mensen je vertrouwen en in je geloven, inhoudelijk en algemeen. Je moet er voor hen zijn als ze je nodig hebben. Afspraken niet nakomen, kan je duur komen te staan. Toch is het niet altijd te vermijden, omdat veel nog onzeker is. Bepaalde persoonlijke aspecten zijn in

**“Het is ontzettend
belangrijk dat je je zelf
goed kent.”**

een programma mogelijk nog belangrijker dan bij lijnmanagement: het helpt als je laagdrempelig bent, makkelijk benaderbaar in de breedte van het dossier. Ook als je ergens niet over gaat, kan het invloed hebben op je programma en moeten mensen je weten te vinden.”

Zichtbaar worden

Het eerste jaar was voor Mariken vooral hard werken om als nieuwkomer op het dossier bekendheid te krijgen met het programma en iedereen te leren kennen. “Iedereen wilde weten wie ik ben en waarom ik dit doe. Dat gaat om je eigen legitimiteit. Gelukkig vind ik het niet erg om driehonderd keer hetzelfde te moeten vertellen. Naarmate het programma groter wordt, verander je van vraagbaak naar coördinator. Nog steeds komen mensen langs voor inhoudelijk advies, maar ik ben nu meer het gezicht van het programma. In het begin kwam ik wel wat weerstand tegen. Dat heeft me persoonlijk steviger gemaakt. Daardoor word je zichtbaarder en bereik je meer. En het helpt dat ik als programmaleider het budget mag verdelen en hiërarchisch gelijk sta aan het lijnmanagement. Die combinatie

met de inhoud maakt me krachtiger, waardoor ik me vrij kan bewegen. Dat heb ik moeten ontdekken.”

Arena's

Ze legt uit: “Je moet als programmamanager in verschillende arena's kunnen optreden. Dat maakt ook kwetsbaar. Je hebt per arena een bepaalde gedragsstijl nodig en tegelijk is het belangrijk om jezelf te blijven. Daarvoor moet je heel goed weten waar je wel en niet goed in bent. En zelf de back-up organiseren. In de lijn ben je meer vanzelfsprekend beschermd, in een programma moet je dat voor elke nieuwe stap weer opnieuw organiseren. Je hebt veel meer ruimte, maar dan moet je wel weten wat je ermee doet. En soms ook die ruimte bevechten. Aan machtsspelletjes heb ik moeten wennen. Ik heb geleerd om, uiteraard in overleg met betrokkenen, toch vooral mijn eigen gang te gaan en me daar niet veel van aan te trekken. Ik zie het en spreek mensen erop aan als het te gortig wordt.”

Zin en energie

“Door dit programma heb ik ontdekt dat de combinatie van wetenschap en politieke

context bij me past. Ik hou van de complexiteit waarin inhoud, beleid, bestuurlijk en politiek samenkomen. Ik hou ervan om de organisatie op gang te brengen en te sturen door geld en inhoudelijke expertise. Om te puzzelen, te onderhandelen en te verbinden. En om de voortgang te bewaken en de stip aan de horizon binnen te halen”, zegt ze, terwijl haar ogen beginnen te glimmen. “Je moet niet aan programmamanagement beginnen als je het niet leuk vindt om voor de goede zaak op verschillende manieren je zin te krijgen, je doel te bereiken. Je moet op je eigen werk de boel op zijn kop willen zetten. Als lijnmanager kun je eerder zeggen ‘daar ben ik niet van’. Of dan kan het zijn de omgeving niet gebaat is bij veranderen. Bij een programma moet je altijd zin hebben om veranderingen in gang te zetten.”

Valkuil: meteen goed

“Mijn valkuil is dat ik het altijd graag meteen goed wil doen. Lukt dat niet, dan voelt het als falen, dat kan weleens buikpijn opleveren. Ik moest ook leren om iets toch te doen, ook al vindt niet iedereen dat leuk. Dan maar gemopper. Voor mij was dat heel erg wennen,

ik wil het liefst dat iedereen het naar zijn zin heeft. En ik vind het echt niet leuk als ik mensen tegen me in het harnas jaag. Zeker als ik niet weet waar het toe leidt. Ik hou het liever gezellig. Aan de andere kant heb ik gemerkt dat ik veel makkelijker met chaos omga dan ik had gedacht. Intuïtie is daarbij belangrijk. Soms moet je gewoon gokken dat het goed komt. En soms moet je eerlijk ‘sorry’ zeggen.”

Af is het nooit

Het beste advies dat ze heeft gekregen is: gewoon doorgaan en een tegenvaller je niet persoonlijk aantrekken. “Laat maar even betijen, doe maar even een week niks, zei Jaap (van Dissel, directeur van het Centrum Infectieziektebestrijding) dan. En je moet goed voor jezelf zorgen. Ik blok ruimte in mijn agenda, zodat ik tijd heb om alles helder op een rij te krijgen. En als ik het even zwaar heb, dan pak ik de racefiets. Fit blijven en zorgen voor een balans met privé is belangrijk. Ik werk ongeveer zoveel uur en daarin moet het gebeuren. Af is het nooit, dat is een lastig gevoel. Het is steeds een kwestie van kijken naar waar ik de meeste invloed op heb, wat kan ik wel en niet doen? Als ik het meer als

**“Als je ruimte krijgt,
moet je wel weten wat je
ermee doet.”**

een spel zie, dan kan ik beter ontspannen. Al speel je wel met je ziel en zaligheid, je moet toch de luchtigheid behouden om gezonde afstand te kunnen houden. En je moet de humor blijven zien. We hebben binnen het team ook heel veel lol met elkaar.”

Hiërarchisch en informeel leiden

Als programmamanager moet ze aan de ene kant hiërarchische leiding geven aan het team en aan de andere kant informeel leidinggeven binnen het programma. “Een complexe combinatie”, vindt Mariken. “Soms heb ik met het team iets gepland en dan moet ik toch weer weg. Omdat het cruciaal is voor het programma.” Het is daarnaast een kunst om de juiste mensen voor het programma om je heen te hebben, vindt ze. “Ik heb een kernteam van vier tot vijf mensen en een binnencirkel van nog eens acht tot negen mensen, allemaal zijn ze heel verschillend. Het programmateam is essentieel voor je programma. Het is belangrijk

om goede mensen om je heen uitdagingen te blijven bieden. Daarbij gaat het er ook om dat de sfeer goed is en er ook gelachen kan worden als dingen tegen zitten.”

Toekomst

Wat zijn haar toekomstplannen? “Ik heb wel de ambitie om een keer iets anders te gaan doen. Ik zou ook op een ander programma passen met een politieke context, of het nu gaat om energie of om bacteriën. ICT zou minder bij me passen. De wereld een beetje beter maken is belangrijk voor mij. Daar aan bijdragen blijft mijn droombaan. Zeker als het om kwetsbare mensen gaat, in welke hoedanigheid dan ook.”



Over Mariken van der Lubben

Nadat ze in 1997 afstudeerde aan Wageningen Universiteit als biologe, besloot Mariken naar Leiden te gaan om daar te promoveren op het gebied van farmacie. Daarna was ze vier jaar lang postdoc onderzoeker bij de faculteit Diergeneeskunde van de Universiteit Utrecht. In 2009 ging ze aan de slag bij het RIVM als virologe, eerst als onderzoeker en later als accountmanager. Sinds 2013 leidt Mariken het programma Antimicrobiële Resistentie bij het Centrum Infectieziektebestrijding van het RIVM.



Dit artikel maakt deel uit van een reeks portretten over programmamanagers en hun leiderschap. Deze verhalen worden gepubliceerd als opmaat naar het PGM Open 2017, hét event over programmamanagement in Nederland. De geïnterviewden zijn gast op het PGM Open op 2 februari 2017. Dan is er ruimte om met hen in gesprek te gaan. Na het PGM Open wordt het materiaal verwerkt in een boek over het leiderschap van de programmamanager. Dit boek wordt geschreven door Helmuth Stoop (Twynstra Gudde), Björn Prevaas (Twynstra Gudde) en Jo Bos (Jo Bos & Co). Ga voor meer portretten en informatie over het PGM Open naar www.pgmpopen.nl. ©PGM Open, 2016.