



.....

Ik ben vanzelf geworden wat het beste bij me past: programmamanager. Het mooie aan programmamanagement is dat elke opdracht niet vanuit een systeem begint, maar vanuit een opgave waarmee je echt een verschil kunt maken”, zegt Marijke Andeweg. Een gesprek met een naar eigen zeggen ‘methode-fetisjist’ die als vrije denker de opgave én anderen wil laten schitteren.

# “Door vertrouwen en ruimte krijg je vleugels”

---

Het verschil willen maken, werd haar met de paplepel ingegoten. “Ik ben opgegroeid in een Rotterdamse arbeidersbuurt waar de allereerste gastarbeiders kwamen wonen. Mijn ouders komen uit een christelijke traditie van anderen helpen: mijn moeder gaf onze Turkse burens taalles en mijn vader maakte zich er hard voor dat de kerk open ging voor moslims. Ze hadden heel erg die blik naar buiten gericht. Ik werd als kind al uitgedaagd niet alleen voor mezelf te leven, maar ook om voor mijn mening uit te komen en moed te tonen.”

## **PLEZIER EN PASSIE**

De gemeente Amsterdam heeft volop maatschappelijke vraagstukken die er voor Marijke toe doen. “Voor mij is de stad fijn om in te leven, te wonen en te werken. Veilig en beschut. Maar niet iedereen heeft dezelfde kansen en startsituatie. Juist voor hen wil ik een verschil maken. Bij het programma Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht ging het om een duurzaam gezonde levensstijl

voor kinderen. Ik ben nu gevraagd om een verkenning te doen voor een stedelijke aanpak op eenzaamheid. En dat mag ik dan ook nog eens doen binnen een netwerk van mensen die daar net als ik met plezier en passie aan werken.”

## **STEVIGE OPGAVE ALS ‘SNOEPPOT’**

Enthousiast zegt ze: “Voor mij blijft het elke keer een ‘snoeppot’ als ik samen met een team mijn tanden in een stevige opgave mag zetten. Wat ik daarvoor nodig heb is mandaat, tijd, ruimte en geld.” Die noodzakelijke randvoorwaarden gedijen voor Marijke het beste op een basis van vertrouwen. “Vertrouwen maakt het programma een vehikel om heel veel energie te genereren. Dan krijgen de mensen in het team, maar ook de externe partijen vleugels.”

## **RUIMTE CREËREN**

Hoe creëer je dat vertrouwen? “Als je een aanpak wilt maken om duurzaam en

doeltreffend te zijn, dan heb je ruimte nodig om een keer op je bek te gaan, zonder dat er meteen aan je stoelpoten wordt gezaagd. Die ruimte creëer je zelf door straight te zijn, what you see is what you get. En je moet durven uitproberen. Met het programma Gezond gewicht wisten we niet precies wat ging werken, we moesten verschillende dingen kunnen onderzoeken in de praktijk.” Ze benadrukt dat het belangrijk is die ruimte meteen aan het begin te creëren: “Zoals nu met de eenzaamheidsaanpak. Ik wilde wel eerst die verkenning doen.”

## **WEDERKERIGHEID**

Ook binnen haar teams werkt Marijke op basis van vertrouwen. “Er moet een balans aan stijlen in een team aanwezig zijn. Daaruit kan een netwerk van vertrouwen ontstaan, met mensen die elkaar het voordeel van de twijfel gunnen. Mensen die durven zeggen: hoe gaan we dit samen doen, ook als het stormt? En die elkaar daar ook op aanspreken, kwetsbaar

**“Vertrouwen maakt  
het programma een vehikel om heel  
veel energie te genereren.”**

durven zijn. Dat geldt ook voor mij. Als je mijn loyaliteit en vertrouwen hebt, dan ga ik ver. Maar ik blijf wel kritisch, ik blijf altijd vragen stellen. Door die wederkerigheid kun je boven jezelf uitstijgen en kun je met elkaar ‘verdubbelen.’ Dan ontstaat een omgeving waarin je beter van elkaar wordt, blij wordt. Ik zie het als mijn rol om faciliterend te werken als een gids of spelverdeler. Daardoor ontstaat ook de ruimte voor anderen. Ik schuw er niet voor ergens te gaan staan, maar laat ook graag anderen schitteren.” Haar telefoon gaat, ze kijkt even en zegt dan: deze moet ik even opnemen. Het blijkt een medewerker met een ziek kind thuis. ‘Geen probleem, we regelen het wel, komt goed schat’, zegt ze. En tegen ons: “Dat soort dingen gaat altijd voor.”

**‘METHODE-FETISJIST’**

Naast een sterk team bieden een programmatische aanpak en methode Marijke de houvast om grote, complexe en taaie opdrachten te kunnen uitvoeren. “Ik word wel eens gezien als een ‘methode-fetisjist’. Maar de methode is echt mijn backbone om grote vraagstukken aan te pakken en de gewenste effecten te bereiken. Dat is mijn manier om de hoogst mogelijke zekerheid in te bouwen dat de aanpak doeltreffend is en mijn werk voor de gemeente zo goed mogelijk te doen. Methodisch werken voelt nooit als een harnas. De rode draad is altijd de inhoudelijke stip op de horizon: daar gaan we naartoe. Dat staat

**Over het programma:  
Amsterdamse Aanpak  
Gezond Gewicht (AAGG)**

Wethouder zorg Eric van der Burg (VVD) had in 2012 een belangrijk speerpunt: het terugdringen van overgewicht bij de Amsterdamse jeugd. Aanleiding waren de kille cijfers dat bijna een kwart van de Amsterdamse jeugd - meer dan 30.000 kinderen en jongeren - een ongezond gewicht had. Overgewicht en obesitas op jonge leeftijd belooft niet veel goeds voor de toekomst. De wethouder zocht een aanpak die spraakmakend zou worden, verschil zou maken en langjarig zou zijn. Dat is gelukt. Werelden van wetenschap, zorg, onderwijs, ruimtelijke ordening en bewoners zelf zijn samengebracht in de Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht (AAGG), een samenwerking van GGD, Sport, Ruimtelijke ordening, Zorg en private partijen en het Rijk. Het programma staat voor een preventieve aanpak met daarnaast een aanpak voor kinderen met obesitas. De aanpak wordt gedragen door de wetenschap, onder meer het Sarphati instituut voor langjarig onderzoek naar obesitas. Het programma omvat een verzameling inspanningen die zoveel mogelijk evidence, practise based of met veel gezond verstand beloftevol zijn. Na twee jaar was er al een significant effect van een toename van gezond gewicht van 10%.



*“Voor mij blijft het elke  
keer een ‘snoeppot’  
als ik samen met een  
team mijn tanden in een  
stevige opgave mag  
zetten.”*

centraal. Vorm volgt inhoud. Met die aanpak in mijn rugzak kan ik vervolgens intuïtief werken. Vergelijk het maar met fietsen of zwemmen.”

#### **VAK APART**

En net als met fietsen of zwemmen word je succesvoller door het veel te doen, vindt Marijke. “Programmamanagement is echt een vak apart. Hoe meer programma’s je doet, hoe meer je je eigen stijl kunt ontwikkelen. Ik hoor vaak terug dat mijn aanpak vrij authentiek is, in de zin dat ik een vrije en onafhankelijke denker ben. Juist door de steun van de methode durf ik daardoor ook een aanpak helemaal om te gooien, als dat beter past in het grote plaatje. Bij het programma over gezond gewicht waren al allemaal mensen aan de slag toen ik aan boord kwam. Ik bleef hen maar kritische vragen stellen, dat vonden ze weleens lastig. Maar ik ben ervan overtuigd dat je het in het belang van het programma moet durven te laten schuren, ook als op het eerste gezicht alles goed lijkt te gaan.”

#### **ONTWIKKELEN VAN MENSEN**

“Als ik een veranderopdracht krijg, dan wil men dat er iets wordt doorbroken. Dat is waar ik goed in ben, gefocust en doelgericht. Aan de andere kant ben ik ook zacht op mensen.

## **“De methode is mijn backbone om grote vraagstukken aan te pakken en de gewenste effecten te bereiken.”**

Ik hou van mensen. Het mooie aan het vak van programmamanager vind ik dat je bezig bent met de opgave en gelijktijdig ook mag bijdragen aan het ontwikkelen van mensen. Een programma kan de mogelijkheid bieden om sommige medewerkers even in de luwte te houden, te re-integreren of juist nieuw talent te ontdekken. Geweldig als mensen uit de lijn zeggen: op deze fiets spring ik mee, om me te ontwikkelen.”

#### **ONAFHANKELIJK DURVEN ZIJN**

In haar teams heeft Marijke naast ervaren medewerkers ook altijd jonge mensen om zich heen. “Ik vind het mooi hen te mogen coachen en tegelijk van hen te leren. Ook dat is weer die wederkerigheid. Ik leer hen om altijd dicht bij zichzelf te blijven en vragen te stellen, nieuwsgierig te blijven. Sommigen kunnen dat heel naturel. Ook met de wethouder heb ik een uitermate prettige en ter zake doende

relatie. Volwassen en professioneel. Het is cruciaal dat je tegen elkaar kunt zeggen ‘doe even minder zo, of doe juist iets meer zo’. Lachend: “En ik kan nu veel beter dan vroeger mijn eigen gebruiksaanwijzing uitleggen.” Tot slot: “Persoonlijk leiderschap is een levenslange tocht: worden wie ik ben en daar effectief in zijn. Het vraagt de moed om onafhankelijk te durven zijn.”

.....

# Over Marijke Andeweg



Marijke Andeweg is geboren en getogen in Rotterdam. Ze rondde een HBO-opleiding Jeugdwelzijnswerk en universitaire studie Culturele Antropologie af. Op haar 34e 'emigreerde' ze naar Amsterdam. Ook daar past haar aanpak van 'geen woorden, maar daden'. Het werken in of vanuit buurten en wijken en thema's die gaan over verschil maken, vormen de rode draad door haar loopbaan. Vanaf haar eerste baan als opbouwwerker, deed Marijke ook projecten. Gaandeweg ontdekte ze dat planmatig werken haar past. Ze heeft zich ontwikkeld tot een doelgerichte, gedreven programmamanager met een voorkeur voor (taai) maatschappelijke vraagstukken. Met teams werkt ze graag aan doorbraken in dossiers voor elkaar te krijgen, maar ook veranderingen te implementeren en te borgen. Dat deed ze onder meer als Regisseur van de Taskforce Asielzoekers en Vluchtelingen, als kwartiermaker Transformatie Bedrijfsvoering en als programmamanager voor de Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht. Daarnaast is Marijke adviseur en trekker van het Amsterdams Netwerk programmamanagers, een expertisegroep.



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](http://www.pgmpopen.nl). ©PGM Open, 2016.