

Leiderschap tijdens de coronacrisis

Dik vier maanden en *counting*. De coronacrisis is lang en heftig. Bijzonder veel druk ligt daarbij op het ministerie van VWS en het RIVM. (10)(2e) (10)(2e) en (10)(2e) (10)(2e) vertellen hoe zij dit ervaren.

Het zal je maar gebeuren: je bent amper ingewerkt of jouw afdeling wordt opeens verantwoordelijk voor het managen van de grootste crisis sinds de Tweede Wereldoorlog. Met je neus in de boter vallen is dan een understatement, als je het aan (10)(2e) (10)(2e) vraagt. Zij is sinds september MT-lid van de directie Publieke Gezondheid bij VWS en werd daar verantwoordelijk voor Crisisbeheersing en Infectieziekten. 'Ik had net de beroemde eerste honderd dagen achter de rug toen het eerste *sitrap* kwam (situatierapport, red.). Dat was op 24 januari en ging over "een onbegrepen longontsteking" in Wuhan. Onlangs hebben we trouwens de 75^e *sitrap* gehad', vertelt (10)(2e). 'Het duurde niet lang voordat ik doorhad dat er iets heel bijzonders aan kwam.'

(10)(2e) (10)(2e) zit al wat langer in 'crisismodus'. 'Ik werk nu bijna twee jaar bij het RIVM en rolde van de stikstofcrisis in de coronacrisis. In januari hebben we een crisisteam opgezet en sindsdien hebben we vrijwel elke dag beslissingen moeten nemen met vergaande consequenties.'

Continu 'aan staan'

(10)(2e) afdeling heeft de taak deze coronacrisis te managen. 'Dat vergt continu heel veel samenwerking. Met het Outbreak Management Team voorgezeten door de directeur Infectieziektenbestrijding van het RIVM, met GGD'en, met andere afdelingen, met de bewindspersonen en met andere departementen, tot aan de NCTV toe. Tot voor kort moest er elke week een brief naar de Tweede Kamer, en ook de coördinatie van de Kamerdebatten over corona ging vanuit mijn afdeling, samen met AZ. Voor mij betekent het dat ik al een paar maanden continu "aan sta". Je moet doorlopend informatie verzamelen, beslissingen nemen en daarbij kom je vaak situaties tegen die je nog niet eerder hebt meegemaakt. Dan vraag je je af: "hoe doe ik dit nu weer?!"'. Op een gegeven moment drijf je op adrenaline.'

Opschalen

'Een groot deel van het RIVM is sinds januari 24/7 met de crisis bezig', vertelt (10)(2e). 'Corona is bij het RIVM in eerste instantie de verantwoordelijkheid van het Centrum Infectieziektenbestrijding, maar daar moesten wel mensen bij. We hebben extra inzet en achtervang geregeld door mensen van andere afdelingen in te zetten en medewerkers die net weg waren bij het RIVM gevraagd om tijdelijk terug te komen. In eerste instantie werkten we met een paar honderd mensen aan de aanpak van de coronacrisis, intussen is bijna de halve organisatie betrokken: zo'n 700 mensen. Dat komt ook omdat we er taken bij hebben gekregen. Zo hebben wij vanwege de tekorten aan beschermingsmiddelen een rol gekregen bij het testen en de toewijzing ervan. Ook is het epidemiologisch onderzoek naar corona gestart en enorm opgeschaald, hebben we een gedragswetenschappelijke unit opgezet, hebben we in overleg met VWS onze volksgezondheidstoekomstverkenning ook toegespitst op de korte en langere termijn effecten van deze crisis, en is onze communicatie en woordvoering veel intensiever dan ooit te voren.'

Het team van (10)(2e) werd binnen korte tijd opgeschaald van twintig naar veertig medewerkers. 'Alle managers kregen "een dubbel", om elkaar te ontlasten en om extra zekerheid en continuïteit te waarborgen', vertelt Francine. 'Op zich fijn, tegelijkertijd is zo'n verdubbeling ook een uitdaging voor je leidinggevende vaardigheden want het werk is ook verdubbeld. En het werpt de vraag op: hoe stuur je zo'n groot team aan, en hoe gaan we straks weer op een verantwoorde manier afschalen?'

Cowboymarkt

De crisis vroeg om een sterke centralisatie, merkte (10)(2e). 'Tijdens de crisis hebben we enorm veel naar ons toegetrokken wat je normaal gesproken aan de regionale overheden of

aan de markt zou overlaten. Ondanks de grote inspanning die het vergt om alles vanaf één punt te willen organiseren vonden we dat toch nodig. We wilden de coronamaatregelen centraal vaststellen, de patiëntenstroom centraal coördineren, een landelijk testcentrum instellen en voldoende hulpmiddelen hebben zoals mondkapjes. Daarvoor richtte VWS een Landelijk Coördinatiecentrum Hulpmiddelen op. Die moesten opeens zaken doen op een ware cowboymarkt: velen zullen zich het voorbeeld herinneren waarbij Amerikanen in China de voorraad mondkapjes van een al ingeladen vliegtuig alsnog wegkaapten met een hoger bod. Momenteel zijn we onder andere bezig met vaccinontwikkeling. En we denken ook al na over meer lokale productie van medicijnen. Deze crisis heeft duidelijk gemaakt dat we niet alles op dit gebied aan India en China willen overlaten.'

Voordelen

(10)(2e) werkt tijdens de crisis zes dagen per week van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat. Daarover hoor je haar niet klagen. 'Een dilemma voor mij is de balans tussen hard werken voor de maatschappij en reflectie en rust brengen. Tijdens de coronacrisis is de reflectie soms ver te zoeken. Daarover ben ik eerlijk. Je bent zo actiegericht aan het werk, dat je eigenlijk geen rust kunt nemen. Een ander dilemma vind ik in hoeverre je als leider je onzekerheid kunt tonen en uitspreken. Soms ben ik ergens bezorgd over maar je wilt ook zekerheid uitstralen. Dat vind ik lastig. Een crisis heeft trouwens ook voordelen: er bestaat opeens geen "bureaupolitiek" meer en soms bereik je in één dag waar je normaal een half jaar over doet. De neuzen staan als vanzelf dezelfde kant op. (10)(2e) 'Door de druk waaronder we samen staan is alles nog vloeibaarder geworden en is samenwerking snel te realiseren.' Hij geeft een voorbeeld: 'Nadat de coronarichtlijnen voor burgers vaststonden was de tweede prioriteit ervoor te zorgen dat ze ook nageleefd werden. In korte tijd werd besloten een wetenschappelijke gedragsunit in te richten, werden de middelen vrijgemaakt en kon de unit van start.' Ook hij werkt hard en veel. 'Ik ben heel druk en er is veel druk. Het verschil tussen werkdagen en weekend is beperkt en ik heb nog geen vakantiedag gehad. Tegelijkertijd is het ook een heel interessante periode. Er zijn zoveel verrassende ontwikkelingen waarop je moet inspelen, dat is ontzettend leerzaam.'

Twee snelheden

Een dilemma voor (10)(2e) is zorgen dat alle medewerkers de aandacht krijgen die ze verdienen. 'We zijn een organisatie met twee snelheden geworden. Een deel houdt zich bezig met de aanpak van de crisis. Dat betekent dat we erop moeten letten dat zij niet overbelast raken en soms even moeten afschakelen. De andere medewerkers moeten ervoor zorgen dat het gewone werk doorgaat terwijl ze ook ineens thuis moeten werken en te maken hebben met scholen die dicht zijn en partners die ook thuis werken. Ook zij hebben aandacht nodig om het vol te kunnen houden. Ik hoop dat ik er goed in ben om medewerkers bij elkaar te houden en te verbinden. We maken bijvoorbeeld elke week filmpjes van medewerkers in de frontlinie en medewerkers die thuiswerken. Zo weet iedereen ondanks de afstand toch waar we mee bezig zijn. Deze organisatie werkt goed onder druk heb ik gemerkt, al moet de druk er straks ook wel weer even af. Ik merk ook zelf dat mijn concentratie hoger is en dat ik goed de vaart erin houd. Tegelijkertijd heb ik een korter lontje gekregen voor wat ik als futiliteiten zie en is de verzameling die daaronder valt groter geworden.'

Gezondheid burgers

Het geeft (10)(2e) en (10)(2e) veel energie om zich middenin de crisis volop in te zetten voor de gezondheid van burgers. (10)(2e): 'Heel Nederland kijkt naar het RIVM. De regering leunt sterk op de experts en daardoor zien burgers ook het belang daarvan goed in. Dat is terecht en eervol, en onze medewerkers willen echt wat voor de volksgezondheid, veiligheid en duurzaamheid betekenen. (10)(2e) : 'We doen zinvol werk en ik merk ook aan reacties van familie en vrienden dat het nu duidelijker wordt wat ons werk inhoudt. Hetzelfde hoor ik van medewerkers. Vooral de foto's in de krant en online van het bezoek van de koning maakte

veel positieve reacties los van hun vrienden en familie. Ik vind het mooi dat ons werk in de schijnwerpers staat, maar soms denk ik wel: wanneer mag de schijnwerper weer uit? Dat gaat nog wel een tijdje duren, het virus is voorlopig nog niet weg.'