

# Leidinggeven in crisistijd

## 6 bij een GGD

Op een doordeweekse dag eind december 2020 zit ik in de trein op weg naar Groningen, de stad waar ik heb gestudeerd. Een lichte weemoed bekruipt me toch wel; het is lang geleden dat ik hier ben geweest. Ik ben onderweg naar mijn laatste interview van deze portrettenreeks. En dat gesprek ga ik voeren met Peter Jorna. Peter is werkzaam bij de GGD in Groningen als hoofd afdeling Infectiepreventie, en daarnaast gedetacheerd naar de Veiligheidsregio Groningen om leiding te geven aan de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie (GHOR). Ondanks de bizarre en hectische tijd waarin de GGD zich bevindt, wil Peter graag tijd vrijmaken voor ons gesprek. Ik ben benieuwd naar zijn perspectief op leiderschap in deze tijd. Aangekomen op mijn bestemming, hoor ik de klokken van de Martinitoren luiden. In een flits zie ik mijzelf dienbladen vol met halve liters bier sjouwen op het terras onder diezelfde toren. En ik bedenk me hoe anders mijn studententijd is geweest in vergelijking met al die studenten die het afgelopen jaar zijn begonnen. Zowel het studeren zelf als het uitgaan en ontmoeten, wat zo bij het studentenleven hoort.

In het ogenschijnlijk vrij lege gebouw schuiven we in de kamer van Peter aan tafel. 'Ik ben heel benieuwd welk woord of gevoel het afgelopen jaar voor jou samenvat,' begin ik. 'Ja, dat is uniek!' zegt Peter zonder aarzelen. 'Het is echt "once in a lifetime"; dit heb ik nog nooit meegemaakt. Deze wereldwijde pandemie, deze crisis, raakt al heel snel aan de zorgcontinuïteit van het hele netwerk van de GHOR. Ik zit in mijn functie op een snijvlak van de algemene keten - de veiligheidsregio - en de functionele keten, de geneeskundige kolom. En

in beide ketens in deze Covid-crisis draait het om ons. Voor mij is het dé positie in een crisis die zijn weerga niet kent en daarom uniek. Uniek in zijn soort maar vooral ook in duur. Dit maakt het ook zwaar, omdat het een grote wissel trekt op iedereen. Maar in beginsel denk ik, terugkijkend op zo'n 25 jaar werken, is dit waanzinnig. Misschien is dat nog wel een woord voor deze tijd... waanzinnig.'

Deze tijd is uniek  
en waanzinnig!  
Once in a lifetime.

### Peter als leidinggevende

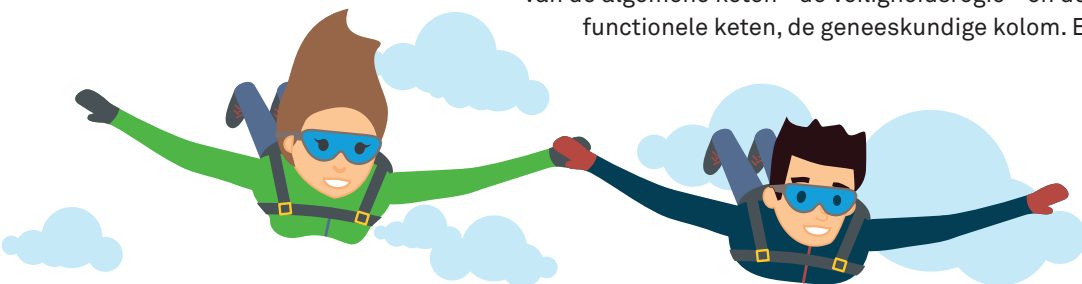
'Wat voor type leidinggevende ben jij?'

vraag ik. 'Ik ben enorm betrokken bij het vraagstuk waar we voor staan, en loyaal aan de organisatie en mensen die het werk doen,' vertelt Peter. 'Ik ben bereid heel hard te werken en het maximale te doen van wat er van mij wordt gevraagd. Ik ben ook kritisch op de manier waarop we het doen met elkaar. Het is een crisis die we nooit eerder op zo'n manier hebben meegemaakt. Er zijn geen protocollen voor dit soort langdurige situaties. Je moet in goed overleg en vooral met gezond verstand samenwerken. En ik ben hartstikke trots,' vervolgt hij zijn verhaal. 'Trots op hoe we dit als organisatie doen, en trots op mijn medewerkers. Ik geloof echt in preventie, in publieke gezondheid en ik floreer goed bij crisismanagement. Dat is allemaal samengekomen dit jaar!'

### En toen werd het spannend

Ik vraag Peter wat voor hem, terugkijkend op de crisis tot nu toe, de meest intense dag is geweest. 'Dat zijn er een aantal geweest,' reageert hij. 'Het is niet zozeer intens dat je hard moet werken of omdat het veel is, maar wanneer het dicht bij jezelf komt,' gaat hij verder. 'We hebben twee keer

Interview: Debora Bakker



een enorme uitbraak van Covid onder asielzoekers gehad. De eerste keer in een aanmeldcentrum waar grote onzekerheid was ontstaan over de verspreiding van het virus bij het betrokken personeel. De staatssecretaris vond het risico voor het personeel te groot, en wilde de asielzoekersprocedure stoppen. Je kunt echter de procedure wel stoppen, maar je stopt nooit de stroom asielzoekers. En deze mensen komen dan op straat te staan. En dat geeft twee effecten die mij echt emotioneel raken. Ten eerste gaat het over medemenselijkheid. Je kunt niet ontkennen dat deze mensen bestaan, vind ik. En ten tweede een volksgezondheidsrisico, omdat deze mensen uit hoge risicolanden komen en misschien potentieel besmettelijk zijn. In een spoedoverleg met het ministerie van Justitie & Veiligheid hebben we dus ook gezegd dat dit niet kan, en dat er iets bedacht moest worden voor de opvang.'

Peter vertelt verder. 'Tijdens een tweede uitbraak in een asielzoekerscentrum heeft er vooral een politiek-bestuurlijk spel plaats gevonden om een plek te vinden voor een groep besmette asielzoekers. Als GGD hebben we dit samen met de veiligheidsregio georganiseerd. Als operationeel directeur Publieke Gezondheid heb ik op het asielzoekerscentrum beschikkingen uitgedeeld aan mensen. Ik heb ze moeten uitleggen dat ze mee moeten gaan naar een quarantainelocatie elders, desnoods onder dwang van de politie. En wat me daar vooral van bijblijft is hun angst om weer verplaatst te worden. Dat zij doodsbenuwd zijn, omdat zij alles al kwijt zijn en dat beetje dat ze nu nog hebben ook weer kwijt dreigen te raken. Dat vond ik heel heftig.

'En intens op een andere manier, herinner ik me ook,' gaat hij verder. 'Dat was vooral het moment ergens in het begin van deze crisis. Op dat moment wisten we natuurlijk helemaal nog niet wat ons te wachten stond. Maar opeens zijn daar de eerste

Iets is intens, niet omdat je hard moet werken of omdat het veel is, maar wanneer het dicht bij jezelf komt.

“positief getesten” en moeten we met elkaar aan de bak. Het was bijna romantisch. We hebben pizza's besteld en zijn hier tot 's avonds elf uur doorgegaan. Uiteindelijk duurt de crisis te lang en moet je processen en structuren opzetten. En dat is allemaal logisch en nodig, maar daarmee verdwijnt een stuk van die romantiek van het eerste uur.'

Naast deze situaties en voorbeelden, is de overall impact van deze crisis op onze werkpraktijk enorm,' deelt Peter. 'Onze organisatie is meer dan verdubbeld qua werknemers en alle processen zijn anders ingericht. Wat ik als manager ontzettend lastig vind, is dat daarbij een deel van de GGD-werkprocessen zijn stilgelegd en deze medewerkers zijn overgeheveld naar het Covid-proces. Maar er is ook een groep mensen die hun werk heeft moeten neerleggen en niet worden ingezet. Deze mensen hebben een periode weinig werk gehad en vragen zich af of ze er nog wel toe doen. Zeker in een situatie waarin mensen verplicht moeten thuiswerken zijn ze dan snel uit beeld. Daar moet ik iets mee als hun leidinggevende. Als ik zo word opgeslokt door mijn dagelijkse verantwoordelijkheden en hectiek, dan is dat soms erg lastig. De andere kant van het verhaal is dat er taak- en rolverschuivingen geweest zijn waar mensen zo in gefloreerd hebben, dat ze niet meer terug willen naar hun oude functie. Het heeft dus ook kansen geboden.'

### Opladen en terugveren

'Waar haal jij in deze tijden je inspiratie vandaan?' vraag ik. Peter vertelt dat hij het meest oplaadt als hij op het water is met zijn boot. 'Op de foto van mijn oplaadplek waar je om hebt gevraagd, sta ik voor mijn mooie boot. Deze foto hangt ook bij mij op kantoor. Daarnaast zijn directe collega's, andere leidinggevenden in de organisatie, een belangrijke hulpbron. Wat ik echt mooi vind is dat ze naar mij toe komen en zeggen dat als ik nog lang zo doorga, deze situatie mij een keer gaat opbreken. Omdat het zo'n groot appel doet op mijn loyaliteit, inzet en energie. Dat ze eerlijk naar mij kijken en dit durven te benoemen, en helpen met het vinden van duurzame oplossingen om de druk samen op te vangen, helpt mij. En als het kan in deze tijd is gewoon een biertje drinken met mijn vrienden ook echt ontspannen. Uiteindelijk gaat het erom dat je zo nu en dan even "uit" mag staan.'



### Copingstijlen Peter



‘Als we het hebben over effectief bewezen copingstijlen in het omgaan met ingrijpende gebeurtenissen, welke stijl heeft dan jouw voorkeur?’ vraag ik Peter. ‘Dat is afhankelijk van wat er gebeurt,’ zegt hij. ‘Op het moment dat het crisis is, dan merk ik dat ik last heb van mensen die geen keuzes maken. Dus liever een slechte keuze die je later moet verantwoorden of bijstellen, dan geen keuze en blijven wachten of aanmodderen. Daar heb ik zelf last van, want ik ben dan een echt een actieve doorpakker. Actief aanpakken is dus mijn voorkeursstijl.’

### Terugkijken en reflecteren

‘Als je terugkijkt op de afgelopen periode, zijn er dan momenten geweest dat je met je handen in je haar zat?’ vraag ik. Peter denkt even na en vertelt dat hij iemand is die over het algemeen gewoon besluiten neemt. ‘Dat doe ik met de informatie die ik heb,’ deelt hij. ‘Soms is dat veel en soms ook heel weinig. Die situaties met de asielzoekers waren natuurlijk echt wel erg uitdagend en ingewikkeld.’

Ik vraag Peter of er iets is geweest dat hij echt heeft moeten overwinnen? ‘Ja,’ zegt hij, ‘zonder twijfel is dat het moment dat ik voor de eerste keer de pers te woord heb moeten staan. In deze tijd willen burgers je gewoon horen. Ze willen weten of het veilig is of dat ze iets anders moeten doen. En als vervangend DPG moet ik dus ook voor de camera verschijnen. Ik heb wel een aantal mediatrainingen gehad, dat hoort bij je rol als DPG. Nou, ik zal je vertellen, mijn eerste persconferentie heb ik daar met klotsende oksels gestaan. Op het moment dat je er staat dan is het ook wel weer ok, maar ik blijf het spannend vinden.’

‘Heb je iets laten liggen in deze periode?’ vraag ik Peter. ‘Deze crisis heeft het risico in zich dat het te groot en langdurig wordt, wat dan ten koste gaat van mijn betrokkenheid,’ vertelt hij. ‘Want wat ik allemaal waar wil maken lukt dan niet meer. Maar dat is wel de feitelijke situatie. Ik ben gevraagd op een ander proces, op een andere verantwoordelijkheid, en dat heeft effect op mijn reguliere werkzaamheden en taken. En daarin heb ik ook mensen tekortgedaan en dat vind ik heel lastig. Ik accepteer het wel, maar ben er beslist niet trots op. En dat komt omdat ik gewoon veel om mijn medewerkers geef.’

**Mijn eerste persconferentie heb ik daar met klotsende oksels gestaan.**

‘En wat heb je gemist de afgelopen tijd?’ vervolg ik. Peter lacht als reactie en zegt: ‘ik ben overal bij geweest! Maar wat ik natuurlijk wel gemist heb is een deel van mijn privéleven, omdat ik soms 70 à 80 uur in de week gewerkt heb. Mijn twee oudsten zijn geslaagd voor hun opleiding en daar heb ik wel veel in gemist. In de Sinterklaasgedichten van 2020 komt overal terug dat papa er weinig is geweest. Dat is natuurlijk niet leuk. Daar staat tegenover dat ik zoiets unieks mag doen, dat is echt prachtig mooi. Gelukkig hebben we een stabiele situatie thuis, en kunnen we er ook om lachen met elkaar. Soms lassen we een Covid-vrije avond in op verzoek van mijn kinderen. Dan hebben we het er even niet over.’

### Vooruitkijken en dromen

'Wat wil jij neerzetten en trots op zijn later?' vraag ik. Peter vertelt graag. 'Als ik over een jaar terugkijk, dan hoop ik dat ik denk: wauw, wat staat daar een goede semi-structurele organisatie die nodig is voor zo'n langdurige crisis. Er is kwaliteit, kwantiteit en expertise op infectieziekten. Er staat een dijk van een testproces, en de sneltesten kunnen groot- en kleinschalig aangeboden worden. We zijn nu eenmaal een plattelandsprovincie en ik breng graag de testen maar straks ook vaccins naar de mens toe. Er is kennis en expertise opgebouwd en de GHOR is een sterke schakel in de keten van zorg in verbinding met de veiligheidsregio en de andere kolommen. En dat ik dan kan zeggen: dat proces staat en ik heb hier leiding aan mogen geven. Dan ben ik echt trots!'

### Afronden en vraag doorgeven

We ronden ons gesprek af met de "vraagestafette" van deze reeks. Van Stefanie Hoeks van Pandor Jeugdzorg, heb ik de volgende vraag meegenomen voor Peter: 'Waar heb jij je over verwonderd de afgelopen periode?'

'Goede vraag,' zegt hij. 'Ik heb mij de afgelopen periode verwonderd over hoe er landelijk opgetrokken wordt en hoe weinig er door 'Den Haag' naar de regio's gecommuniceerd wordt. En ook hoe de regio's blijkbaar niet duidelijk

kunnen maken naar de landelijke strategen wat er nodig is. En dat zie je bijvoorbeeld terug in de XL-testlocaties. Hier heeft een landelijk consortium van VNO- NCW, VWS en Defensie aangegeven: dit gaan wij regelen in samenwerking met de regionale GGD' en. Een goed initiatief om dit landelijk te doen. Maar de samenwerking tussen deze grootheden is ontzettend moeilijk en leidt nogal eens tot spraakverwarring. Het beste is om het zo snel mogelijk over te nemen want de manier waarop die XL-locatie gestart wordt, dat kunnen de regio's het beste zelf doen.'

### De maatschappelijke en psychische effecten van deze crisis lossen we niet op met testen of bron- en contactonderzoek.

'Jij bent de laatste leidinggevende die we interviewen in deze reeks,' vertel ik Peter. 'Wil je nog iets toevoegen als afronding?' Hij denkt even na en vertelt: 'na de eerste lockdown en het dalen van de besmettingscijfers dacht ik dat het wel klaar was.

Maar voordat we er erg in hadden, was Covid weer daar. Wat ik nu zie vind ik schrijnend. Korte winterdagen, regen en kou en we mogen bijna niets meer. Dit heeft stevige maatschappelijke en psychische effecten. En die los ik niet op met testen of bron- en contactonderzoek. Zo snel mogelijk vaccineren kan wel iets doen om mensen weer handelingsvrijheid te geven. Maar het feit dat we voor de tweede keer in een lockdown terecht zijn gekomen, zal nog lang effect hebben op onze samenleving.

Vanaf 1 januari 2021 ben ik tijdelijk projectdirecteur Covid-19 bij GGD Groningen om naast het testen en bron- en contactonderzoek het vaccineren in Groningen vorm en inhoud te geven. Met een organisatie die inmiddels groter is dan de oorspronkelijke GGD Groningen, gaan we dit jaar corona te lijf. En dragen we bij aan het bestrijden van dit virus, zodat onze samenleving weer tot leven kan komen!'



Instituut Fysieke Veiligheid  
Decanaat Leiderschap & Organisatie  
Postbus 7010  
6801 HA Arnhem  
Kemperbergerweg 783, Arnhem  
www.ifv.nl  
leiderschaporganisatie@ifv.nl