

NOUD BEX WINT EUROPESE ONDERSCHIEDING VOOR CRISISMANAGEMENT

Een kliniek die jarenlang kankerpatiënten een te lage dosis straling toedient. Dat bekend maken is een kolffe naar de hand van Noud Bex van Bex Communicatie.

‘Je kunt het beste alle ellende in één keer bekend maken’

door **Harrie Verrijt**
e-mail: h.verrijt@ed.nl

Het is een nachtmerrie van iedere ziekenhuisdirecteur. Bij de vervanging van apparatuur blijkt dat honderden kankerpatiënten jarenlang zijn bestraald met een veel te lage dosis. Hoe vertel je het je patiënten? Nog moeilijker: hoe vertel je het familie van overleden patiënten? Misschien zijn ze welodeloos gestorven! Tot slot: hoe red je de reputatie van het ziekenhuis?

In dit soort gevallen wordt Noud Bex ingezet. De grondlegger en directeur van Bex Communicatie in Eindhoven heeft zich erin gespecialiseerd. Dat deed hij niet onverdienstelijk, want voor de behandeling van bovenstaand geval – dat echt is gebeurd – won hij eerst de Dutch PR Award en vorige maand de European Excellent Award. Dé internationale prijs in de PR-wereld.

‘We hebben vanaf het begin gezegd dat de houding geen andere kan zijn dan die van excuses en spijt’

Is hij dan degene die zorgt dat de harde waarheid verdoezeld of in een relativerend sausje en gefaseerd naar buiten wordt gebracht? Nee, absoluut niet, zegt Bex. „Je kunt het beste alle ellende in een keer naar buiten brengen. Je moet iedere indruk van een doofpot voorkomen. Wel belangrijk is de manier waarop. In het voorbeeld hebben we met vier mensen van Bex, vanaf het moment dat de fout werd ontdekt, met een crisisteam met raad van bestuur en medici aan tafel gezeten. Er waren medische en juridische aspecten, maar gelukkig konden we duidelijk maken dat communicatie het verschil zou kunnen maken.”

Maar hoe communiceer je zo'n overduidelijke en mogelijk desastreuze fout? „We hebben vanaf het begin gezegd dat de houding geen andere kan zijn dan die van excuses en spijt. Daarnaast moet je ook daadkracht tonen. Zorgen dat alle belanghebbenden persoonlijke aandacht krijgen. Dat heeft een pittige discussie opgeleverd. Moet je familie van overleden patiënten altijd vermoeden met het feit dat hun geliefden mogelijk niet deugdelijk zijn behandeld? Sommige artsen vonden dat dat ze te zwaar psychisch zou belasten. Maar die familieleden lezen ook krant en social media en als ze dan niets van het ziekenhuis horen is de belasting veel groter.”

Enorm karwei

Dus werd er op aandringen van Bex voor gekozen om echt iedereen te informeren. „Van de recente patiënten waren de gegevens wel voorhanden. Voor eerdere gevallen was het een enorm karwei om die op te zoeken. Er moesten zelfs 110 mensen worden gebeld. Dat moest allemaal binnen een halve dag gebeuren. Want je wilt de pers zelf informeren zodat ze het niet via lekken vernemen. Want dan is de impact veel groter.”

In die korte periode moest méér gebeuren, zegt Bex. „We wilden voor alle belanghebbenden een serieuze en vertrouwenwekkende aanpak. Bij patiënten hebben we huisartsen een belangrijke rol gegeven. Dus die moesten ook ingelicht worden. Verder werd een telefoonpanel ingesteld dat patiënten, familie en huisartsen te woord kon staan. Dan zijn er de artsen en het personeel van de instelling. Ook voor hen is de impact enorm en we wilden een psycholoog beschikbaar hebben die hen ondersteuning bood.”

Dan moest er gezorgd worden dat de geloofwaardigheid van de instelling groot genoeg is, zegt Bex. „Als je zo'n fout bekend maakt krijgt die geloofwaardigheid een enorme knauw. Die kun je vergroten door deskundigen van buiten erbij te betrekken. Dat hebben we dus gedaan. Verder



• Noud Bex: Een beetje verslaafd aan crisis. foto René Manders/fotomeulenhof

hebben we gezorgd dat de inspectie volledig op de hoogte was, zodat die zijn verhaal ook klaar had. Tot slot hebben we afgesproken dat alleen de verantwoordelijk bestuurder woordvoerder is. Daar hebben we uitvoerig mee gesproken om de boodschap open en eerlijk te kunnen brengen. Daarbij hoort ook training om te voorkomen dat op slimme vragen van journalisten antwoorden worden gegeven die niet op feiten gebaseerd zijn.”

Nadat al dit voorwerk binnen 24 uur was gedaan, kon de pers worden geïnformeerd. Bex was steeds op de achtergrond aanwezig, ook bij tv-interviews en dergelijke, om de bestuurders te ondersteunen. „De aandacht in de pers was hevig en kort. Maar belangrijk: de boodschap was goed over-

gekomen. De open en persoonlijke communicatie werd door alle belanghebbenden gewaardeerd. Het is nu één tot twee jaar geleden, maar én er zijn geen juridische procedures geweest én de meeste patiënten zijn gebleven. Na een half jaar zijn deze bestralingen weer gestart en het aantal verwijzingen is weer op peil.”

Adrenaline

Bex zegt zich in dergelijke crisissituaties helemaal thuis te voelen. „Ik denk dat ik een beetje verslaafd ben aan de adrenaline die dan echt wel door mijn aderen vloeit. We adviseren met ons team van zes crisisadviseurs bij ongeveer 75 crisissen per jaar. Daar zijn er hooguit een stuk of tien zo heftig als in dit voorbeeld. Er zijn crisissen die betrekkelijk eenvoud-

dig zijn. Als de stroom uitvalt of er een ongeluk gebeurt waarbij geen schuldige aan te wijzen is. Crisiscommunicatie is belangrijk als de reputatie of de integriteit van het bedrijf of de instelling in het geding is. Daar kunnen we een belangrijke rol bij spelen.”

Bex Communicatie, dat met 30 personeelsleden ook een vestiging in Amsterdam heeft, adviseert ook bedrijven bij de voorbereiding op crisissen. „Een crisis is altijd schadelijk, je krijgt nooit applaus. Maar je kunt wel zorgen voor een crisisplan en de mensen trainen op handelen bij een crisis. Bovendien kun je zorgen dat je bedrijfscultuur er een is van het erkennen van fouten en openheid daarover. Dan is met een crisis goed om te gaan en de schade binnen de perken te houden.”