

3. Expert aan het woord: Noud Bex van Bex*communicatie

*Bex*communicatie geldt als één van Nederlands meest vooraanstaande communicatiebureaus op het gebied van storytelling, verandercommunicatie en crisiscommunicatie. In die laatste categorie behoort het bureau al jaren tot de internationale top. Met onder meer risicoanalyses, mediatraining, simulaties, crisismanagementplannen en ondersteuning op het moment dat het echt misgaat, helpt Bex* organisaties om crises succesvol te beslechten. Eigenaar en oprichter, Noud Bex (1962), won in 2015 de Dutch PR Award en de European Excellence Award voor crisiscommunicatie.*

In zijn ruim 30 jaar bij Bex*communicatie heeft Noud Bex talloze organisaties in binnen- en buitenland geholpen bij hun crisiscommunicatie. Van banken tot voedingsproducenten en van ziekenhuizen tot grote multinationals. Bex* maakt inmiddels zo'n 80 crises per jaar mee, en daar komen trainingen, crisismanagementplannen en analyses nog eens bovenop. Is een crisis voor Noud Bex gesneden koek? "Ervaring of niet, ik leer nog iedere dag", verzekert hij.

Is er veel veranderd in die 30 jaar?

"Ja, dat kun je wel stellen. Vooral in positieve zin, trouwens. Wat ik bijvoorbeeld mooi vind om te zien, is de sterke groei van het crisisbewustzijn bij managers en CEO's. Vroeger kwam ik weleens directeuren tegen die crisiscommunicatie overbodig of overdreven vonden. Maar met een samenleving die steeds transparanter wordt, zijn organisaties steeds kwetsbaarder geworden. En dat realiseren



"Transparantie heeft de manier waarop organisaties moeten omgaan met crises radicaal veranderd"

Noud Bex

de managers van nu zich maar al te goed. Een productiefout kan én wil je niet meer onder de pet houden, interne issues liggen in no-time op straat. Mensen zien in dat de risico's enorm zijn als het een keer fout gaat. En geen enkele organisatie is perfect. Dus dát er vroeg of laat iets fout gaat, staat eigenlijk wel vast."

Zijn social media wat dat betreft een vloek of een zegen voor crisiscommunicatie?

"Een beetje van beide. Aan de ene kant kunnen social media een crisis veroorzaken, verergeren en versnellen. Bijna elke dag is er wel een organisatie die in verlegenheid wordt gebracht door video's of foto's die in rap tempo op

"Monitoring is pas waterdicht als social media onderdeel zijn van een nog veel grotere radar om informatie binnen te halen."

Hoe groot is de rol van social media in die ontwikkeling geweest?

"Ze hebben die ontwikkeling wel versterkt, denk ik. Social media hebben de grenzen tussen 'intern' en 'extern' verder doen vervagen. Medewerkers staan continu in contact met mensen buiten de organisatie, dus regie voeren over alle communicatie is een illusie. Een interne kwestie of grote fout blijft heus niet binnenskamers, en organisaties beseffen daardoor steeds vaker dat ze de verantwoordelijkheid hebben om de situatie serieus te nemen. Ze realiseren zich dat een crisis op de loer ligt en dat je er daarom maar beter open en eerlijk over kunt zijn. En ook bij de externe doelgroepen gaat het 'los' bij een crisis. Mensen weten elkaar snel te bereiken."

Zie je vanwege die toenemende transparantie ook meer crises dan vroeger?

"Nee, dat geloof ik niet. Er zijn zeker trends te zien, bepaalde ontwikkelingen die op dat moment veel stof doen opwaaien. Zo zie je nu bij bedrijven veel kwesties rond cybercrime ontstaan. Maar zo is er altijd wel iets. Ik denk dat de roep om transparantie vooral de manier waarop organisaties moeten omgaan met crises radicaal heeft veranderd."

social media circuleren. Waar ik vroeger nadat ik werd opgepiept rustig een uur de tijd kon nemen om een crisisaanpak te bedenken, zijn er tegenwoordig in die tijd al minstens honderd tweets verschenen. Crises zijn daardoor echt een stuk minder beheersbaar geworden.

Aan de andere kant bieden social media ook voordelen. De openheid werkt namelijk twee kanten op. Zo hebben social media het gesprek bij het koffiezetapparaat (geruchten, vraagtekens en meningen) in- en extern inzichtelijk gemaakt. Daardoor is het voor organisaties nu een stuk gemakkelijker om tijdens crises te toetsen of hun communicatieaanpak gewerkt heeft."

Als social media een crisis kunnen veroorzaken, kunnen ze een crisis dan ook voorkómen?

"Voor die vraag moet ik eerst even een stapje terug. Want wanneer spreken we nu precies van een crisis? Wij maken daarvoor gebruik van de zogenaamde stoplichtmethode. Als we nu als voorbeeld een zorginstelling nemen. Een steekpartij waarbij een cliënt een medewerker verwondt, is een duidelijk voorbeeld van code rood: crisis. Geen twijfel mogelijk, een crisis is



niet meer af te wenden. Als een vader van een cliënt klaagt over eentonige werkzaamheden op de dagbesteding, dan is dat een code groen: geen crisis. Je kunt die klacht gewoon afhandelen binnen de reguliere procedures.

De gevaarlijkste incidenten zijn echter de 'codes oranje'. Een code oranje kan bijvoorbeeld een ouder zijn die beweert dat zijn zoon in de zorginstelling te maken heeft met ongewenste intimiteiten, en dreigt daarmee naar tv-programma's te stappen. Een code oranje is nóg geen crisis, maar kan wel uitgroeien tot die proporties. Dit zijn de gevallen waarin een communicatieadviseur, met een instrument als social media monitoring op zak, het verschil kan maken. Als je dit soort berichten snel weet op te pakken en de klacht direct serieus neemt, kan onnodige escalatie worden voorkomen."

Is social media monitoring wat dat betreft dé sleutel?

"Social media monitoring is wat mij betreft onmisbaar. Wij kunnen echt niet zonder een tool als Coosto tijdens een crisis en we zien dat steeds meer organisaties zelf ook zo'n tool in huis hebben. Maar daar stopt het niet.

Monitoring is pas waterdicht als social media onderdeel zijn van een nog veel grotere 'radar' die organisaties hebben om informatie binnen te halen. Want een signaal kan ook op andere bronnen dan social media voorbijkomen. Soms wordt een organisatie voor het eerst geattendeerd op een potentiële crisis via de telefonische klantenservice, soms door middel van een artikel in een lokaal weekblad. Het belangrijkste is dat je naar deze kanalen luistert. Dat je signalen serieus neemt. Dat je crisisteam zicht heeft op het totaal aan informatiestromen van een organisatie. Je kunt daarbij alle 'antennes' in je organisatie gebruiken. Het crisisbewustzijn van een organisatie is daarin zoals gezegd heel belangrijk."

En wat nu als je communicatieadviseur bent in een kleine organisatie waar die signaalfunctie bij de meeste medewerkers nog ontbreekt?

"Laat ik vooropstellen dat het een misvatting is dat grote organisaties het altijd beter voor elkaar hebben dan kleine. Ik kom ook bij kleinere organisaties waar men echt doordrongen is van de impact van een crisis. De voorbereiding op een crisis is daar prima in orde, met crisismanagementplannen, scenario's en checklists. Ik denk dat het

belangrijkste is dat je een directie hebt met – daar is hij weer: crisisbewustzijn. En dat is misschien een beetje een kwestie van geluk. Maar je hebt daar zelf ook een rol in. Jij bent tenslotte communicatieadviseur. Schets realistische crisisscenario's en de impact ervan voor de organisatie. Zelfs de meest sceptische directie is daar normaal gesproken wel vatbaar voor."

strategieën, die grofweg aangeven wat je insteek gaat zijn tijdens de crisis. Er is ook nog een vijfde strategie, die niet gerelateerd is aan deze vragen: het externaliseren van het probleem. De zesde strategie, 'mist-strategie', houdt eigenlijk een gebrek aan strategie in en is niet aan te bevelen. En toch, alle modellen, strategieën en adviezen ten spijt... vlieguren

"Voor luisteren en zenden zijn social media zeer geschikt tijdens een crisis, voor een dialoog absoluut niet."

Zijn social media tijdens crises een geschikt communicatiekanaal?

"Als ik hier één tip mag geven: ga niet de dialoog aan tijdens een crisis. Er zijn zo ontzettend veel mensen die op social media een mening over je hebben, dat je simpelweg de tijd, capaciteit en prioriteit niet hebt om tijdens een crisis op iedereen te reageren. Bovendien verzand je vaak in eindeloze discussies die niets opleveren. Wat je beter kunt doen, is luisteren naar de vragen en meningen die men online over je heeft, en ze verwerken in een algemene Q&A of een statement op je website. Je gebruikt social media vervolgens wel om die webpagina breed te verspreiden. Voor luisteren en zenden zijn social media zeer geschikt tijdens een crisis, voor een dialoog absoluut niet."

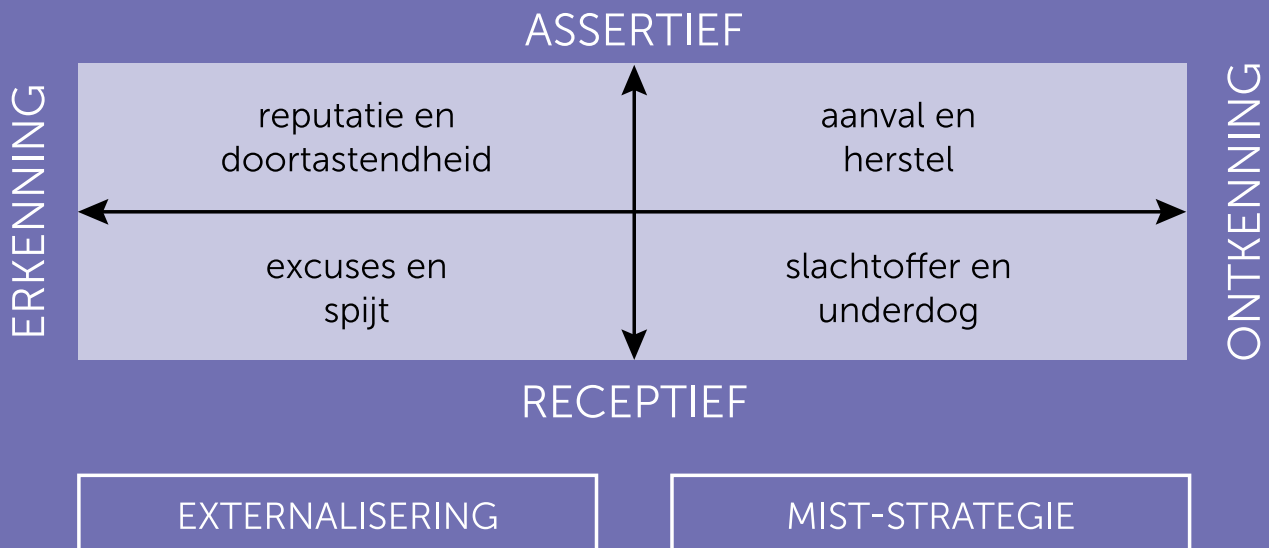
Hoe bepaal je dan wat je boodschap in zo'n statement zou moeten zijn?

"Wij werken daarvoor onder andere met een kwadrantenmodel, gebaseerd op twee belangrijke vragen: 1. Erken je je verantwoordelijkheid van de crisis (en de gevolgen) of niet? 2. Kies je voor een assertieve of een receptieve ('ingetogen') insteek in je communicatie? Zo ontstaan vier mogelijke

zijn écht de belangrijkste bagage die een communicatieadviseur maar kan hebben. Om een situatie goed in te kunnen schatten, werkt niets zo goed als ervaring, de situatie al een keer hebben meegemaakt."

Zijn communicatieadviseurs zonder ervaring dan bij voorbaat kansloos in een crisis?

"Nee hoor, zeker niet. Ervaring helpt, absoluut. Maar een crisis hoeft jou niet per se zelf te overkomen om ervan te leren. Kijk bijvoorbeeld eens bij de burens, een crisis die een concurrent overkomt. Welke lessen kun je daaruit trekken? Wat zou je anders doen? Dat zijn heel leerzame cases. De aandacht voor crisiscommunicatie in communicatieopleidingen is in Nederland nog steeds te beperkt, maar door goed om je heen te kijken kun je zonder schade en schande toch wijs worden. Wij proberen daar bij Bex* ook ons steentje aan bij te dragen, door crisissimulaties, masterclasses en oefeningen aan te bieden."



Crisiscommunicatiestrategieën

De 6 mogelijke crisiscommunicatiestrategieën (bron: [Bex*communicatie](#))

Wat is voor jou de belangrijkste les van de afgelopen jaren geweest?

“Het belangrijkste dat ik in de afgelopen 5 jaar heb geleerd, is het belang van emotie. We gingen er in ons vakgebied vroeger vaak van uit dat crisiscommunicatie betekende dat je het bij de feiten moest houden. Er was weinig ruimte voor empathie, om de kans op een verkeerde interpretatie van de boodschap zo klein mogelijk te maken. Maar die ballon gaat tegenwoordig niet meer op. Empathie staat juist aan de basis van crisiscommunicatie. Bij een crisis zijn er altijd mensen die worden geraakt, en zij verdienen (h)erkenning van hun emoties. Elke crisiscommunicatieboodschap zou daarom moeten beginnen met oprechte(!) aandacht en empathie.”

Welke ontwikkeling in crises of crisiscommunicatie verwacht je in de komende jaren?

“De trend van verregaande transparantie zal nog verder doorzetten. Ik denk bijvoorbeeld aan de invloed van onderzoeksjournalisten, klokkenluiders en burgerjournalisten als het gaat om het ontdekken en aan de kaak stellen van misstanden. Daarnaast zie ik in Nederland een uit de Verenigde Staten overgewaaid ‘claimcultuur’ ontstaan. Gedupeerden proberen steeds vaker schadevergoedingen los te weken, en organisaties worden daardoor voorzichtiger in wat ze wel en niet communiceren. Zo zijn er altijd wel nieuwe ontwikkelingen om in de gaten te houden. Ze houden ons vak interessant, fris en spannend. Ook na 30 jaar nog.”

“Elke crisiscommunicatie-boodschap zou moeten beginnen met oprechte aandacht en empathie.”
