

'TOON ALS ZORGINSTELLING EMPATHIE'

Crisiscommunicatie in de zorg

Een acute crisis is een situatie die veel eist van een organisatie. Neem het voorbeeld van Brandon. Een 18-jarige jongen met een verstandelijke beperking en ernstig probleemgedrag krijgt in januari van dit jaar veel aandacht in de media door zijn beperkte leefomstandigheden. 's Heeren Loo, de zorginstelling, voelt zich in het nauw gedreven. Hoe ga je als zorginstelling om met een crisis? | **TENST**. BETTY ROMBOUT





Tvb ZORG spreekt met Noud Bex (48) van communicatiebureau Bex*, met 24 jaar bestaansgeschiedenis inmiddels terecht een vaste waarde in de top van de Nederlandse communicatiewereld. De doelgroep varieert van de industrie, dienstverlening en onderwijs tot overheid tot de gezondheidszorg. Bex* kent een aantal specialismen, zoals verandermanagement, issuemangement, creativiteit én crisismanagement. Dit laatste terrein wordt steeds belangrijker, zeker in de zorgsector. Een acute crisis eist, in een tijd waarin (social) media een behoorlijke invloed hebben, veel van een instelling.

OVER BEX*

De twee broertjes van 24 jaar begonnen Martin van den Schaaf en www.commissiegeheugen.nl een medisch kantoor, vertelt Noud Bex. Al in 1996 stond hij al in het verkeer met zijn goede vriend, alias zijn broer, van Bex*. Dit inmiddels bestaat uit Bex* communicatie met 7 afdelingen op 1000 Bex* bureaus strategisch. Ook CRION is een belangrijke afdeling van Bex*. Dit Centrum voor Crisisbeheer is opgericht om alle aspecten van de crisis te behandelen. Het is een organisatie die analyse, preventie en ondersteuning bij acute crises tot haar kernactiviteit heeft.

Voor meer informatie:

www.bexcommunicatie.nl en www.criion.nl

GEEN APPLAUS

'Mijn fascinatie voor crisismanagement begon tijdens mijn korte loopbaan bij Volvo', vertelt Bex. 'Op een dag brak een wilde staking uit. Boze collega's hielden mij tegen bij de poort. Via een sluiproute kwam ik toch op mijn werkplek. De directeur wilde met spoed de communicatie rondom de staking bespreken. Zoals hij toen reageerde, kende ik hem niet. Normaal was hij rustig en daadkrachtig. Deze situatie had hij echter niet onder controle. Het was niet echt een crisis, maar had er wel kenmerken van.' Inmiddels 'doet' Bex* meer dan vijftig crises per jaar via een apart bedrijf: CRION.

We vragen Noud Bex wat hij verstaat onder crisis en crisismanagement. Hij legt uit: 'Een crisis is een plotselinge gebeurtenis die een organisatie overkomt. Een gebeurtenis waarbij gezondheid en veiligheid van een groep mensen in gevaar komt, alsook de integriteit en continuïteit. En bij een crisis is sprake van grote materiële en/of reputatieschade. Crisismanagement houdt in eerste instantie in het crisisbewustzijn in een organisatie te verhogen. Vervolgens is het voorkomen van een crisis belangrijk. Treedt er een crisis op, dan gaat het om het minimaliseren van de schade. Voor de afhandeling van een crisis krijg je geen applaus. Een crisis is per definitie schadelijk. Het reguliere werkt niet meer. De informatie is tegenstrijdig en incompleet. Toch moeten beslissingen genomen worden. De afbreukrisico's zijn groot. De media spelen een grote rol. Nog nooit heb ik een crisis meegemaakt zonder fouten. Het is de kunst die fouten tot een minimum te beperken.'

INCIDENT- EN SCENARIODENKEN

De bereikbaarheid van mensen en de beschikbaarheid van gegevens maken crisismanagement tot een moeilijk vak, zegt Bex. 'Roepen we het crisisteam bijeen, dan is de één aan het zeilen en heeft de ander zijn telefoon niet aan. Toch is dit in de zorg, in tegenstelling tot andere branches, goed geregeld. De zorg is een 24-uurs bedrijf dat gewend is aan piketdiensten. Ook de beschikbaarheid van gegevens is in orde.' Op de vraag wat crisismanagement voor de zorginstelling moeilijk maakt, antwoordt Noud Bex: 'Het incidentdenken. We werken met het 'stoplichtmodel'. Klaagt een patiënt over een gladde vloer dan moet een organisatie dit zelf kunnen afhandelen. Dat is code groen. Is een patiënt overleden door verkeerde medicatie, dan spreken we van code rood. We roepen het crisisteam bijeen. Code oranje is het moeilijkst. 'Hè, ineens klagen tien mensen over het eten?' Niet altijd rinkelt er dan een belletje bij de zorginstelling. Belangrijk is dat iemand uit het crisisteam de situatie in de gaten

'Een crisis zonder fouten bestaat niet. Het is de kunst die fouten tot een minimum te beperken.'

houdt. Cliënten stappen gemakkelijk naar bijvoorbeeld TROS Radar. Nog los van het incidentdenken vinden zorginstellingen het moeilijk om in scenario's te denken. Is er sprake van een klokkenluider? Klopt het wel wat de familie zegt? Wij gaan niet altijd meer uit van het goede van de mens. De zorg wel. Zorgprofessionals zullen nooit denken dat ze bijvoorbeeld te maken hebben met een ran-cuneuze medewerker.'

TWITTER

Social media, vooral Twitter, spelen een steeds belangrij- kere rol in crisismangement. Actieve twitteraars praten meer over crisisnieuws dan mensen die geen social media gebruiken. Dit blijkt uit een onderzoek van de Vrije Uni- versiteit in Amsterdam. Voor organisaties is het belang- rijk twitteraars te bereiken. Zij verspreiden veel meer nieuws dan niet-gebruikers van Twitter. Zorginstellingen kunnen social media, zoals Twitter, succesvol inzetten voor crisiscommunicatie. Is Noud Bex het met de onder- zoekers eens? 'Social media hebben een grote impact op een crisis. Het wordt nog moeilijker om een crisis goed te managen. Het communicatie- en medialandschap is ingewikkelder en sneller geworden. Registreer ik een tweet goed en raak ik de juiste snaar, dan kan ik bankrun veroorzaken. Twitteraars zijn, in tegenstelling tot mensen op tv, radio en internet, moeilijk te monitoren. Tegelijker- tijd maken social media het instellingen veel gemak- kelijker om zich te organiseren. Ze worden een nieuwe stakeholder in een crisis. Kijk naar wat Youp van 't Hek voor elkaar heeft gekregen met zijn helpdeskactie naar aanleiding van slechte ervaringen van zijn zoon met de helpdesk van T-Mobile. Een zorginstelling kan via social media de gedupeerden verzamelen, een actie organiseren et cetera. Maar het is gevaarlijk als een zorginstelling tijdens een crisis voor de eerste keer met social media begint. Ervaring en traditie moeten opgebouwd worden.'

EERLIJKHEID

Crises komen gemiddeld een keer in de tien jaar voor in zorginstellingen, schat Noud Bex in. Dat maakt het lastig te handelen als er plots wel sprake is van een noodsitu- atie. Probleem voor de zorg is ook de verwachting van het publiek. Bex: 'Zet een timmerman een boekenkast in elkaar en maakt hij een fout, dan kan de kast verbouwd worden. Dat kost extra tijd en geld. Maar een verkeerd uitgevoerde operatie door een arts, waarbij sprake is van blijvend letselschade, accepteert het publiek niet. Overal mogen fouten gemaakt worden, behalve in de gezond- heidszorg.'

We nemen de communicatie over 'Brandon' in zorginstel- ling 's Heeren Loo als voorbeeld. Media en dus het publiek zijn collectief verbijsterd over de beperkte leefomstandig- heden van de jongeman. Een dergelijke behandeling is onmogelijk. De instelling handelt niet handig. Noud Bex: 'Ik heb me over deze crisis verbaasd. Uit 1988 kennen we de zaak Jolanda Venema. Van deze verstandelijk gehan- dicapte vrouw werden foto's openbaar gemaakt, waarop ze naakt was vastgebonden aan de muur. De zaak kreeg veel aandacht en bracht in Nederland een debat over de

'Ben open, snel, zorgvuldig én eerlijk.'

kwaliteit van de gehandicaptenzorg op gang. 's Heeren Loo had kunnen bedenken dat een dergelijke situatie ook bij hen zou kunnen voorvallen. Ik kreeg niet de indruk dat ze zich hierop hadden voorbereid. In eerste instantie gaven ze niet thuis. Ze kregen alles over zich heen. Vervol- gens reageerden ze wel. Een wonderlijke keuze. Het is de instelling noch de branchevereniging niet gelukt de casus in een context te plaatsen. Dat tien jaar geleden de situ- atie veel erger was. Geef cijfers. Vertel dat Brandon alle behandelmethoden ondergaan heeft. Dat dit het uiterste is wat de instelling kan doen. Zeg dat patiënt en wettelijke vertegenwoordigers toestemming hebben gegeven voor de behandeling. Laat weten dat de situatie ook voor de instelling niet ideaal is.'

Heeft dit met eerlijkheid te maken? 'Ja', antwoordt Noud Bex. 'Het heeft met houding te maken. Ben open, snel, zorgvuldig én eerlijk. Toon als zorginstelling empathie. Dat gebeurt te weinig. Laat zien dat een crisis je als zorg- instelling aangrijpt.'



Noud Bex, Foto: Bex*