

### **Blunders rapporteren**

In 2002 werd Paul Levy aangesteld als nieuwe CEO van het Beth Israel Deaconess Medical Center in Boston (vs). Het ziekenhuis was er zowel financieel als organisatorisch slecht aan toe. De fusie van twee universitaire ziekenhuizen een paar jaar daarvoor, had niet echt geleid tot meer patiënten of gezondere cijfers. Bovendien was er een cultureel probleem; de integratie van beide ziekenhuizen was enkel op papier een feit. In de praktijk waren er nog steeds twee groepen van artsen en verplegend personeel. In een poging het ziekenhuis te redden, hield Levy een gepassioneerde toespraak. Hij hield zowel artsen als verpleegkundigen en technische staf voor dat het vijf voor twaalf was. Als er niet dringend wat gebeurde, zouden er heel wat mensen moeten afvloeien. Paul Levy publiceerde elk kwartaal rapporten over de medische fouten die gemaakt werden. Ook al veroorzaakten die rapporten aanvankelijk heel wat publieke opschudding, toch geloofde hij erin dat ze ervoor zouden zorgen dat na een periode van vier jaar het aantal medische blunders zou afnemen. Tegelijk was het een middel om zijn medische staf te laten nadenken over hoe ze de patiëntenzorg konden verbeteren en hoe lessen moesten worden getrokken uit gemaakte fouten.

Die aanpak bleek succesvol. Ondanks de interne weerstand die het initiatief van Levy uitlokte, om maar te zwijgen over de publiciteit die de rapporten teweegbrachten, werd het publiceren van medische fouten toch ervaren als een teken van openheid van het ziekenhuis, een bewijs dat het constant streefde naar verbetering van de medische hulpverlening. De op het eerste gezicht negatieve berichtgeving droeg uiteindelijk toch bij aan een beter imago. Op die manier nam het vertrouwen in het Beth Israel Deaconess Medical Center toe, kreeg het meer patiënten, begonnen de artsen als echte collega's in volwaardige teams samen te werken, ontstond er een cultuur van overleg en vertrouwen en kwam het Medical Center er financieel weer bovenop.

Toen begin 2009 het Beth Israel Deaconess Medical Center, na jaren van winst, door de economische crisis plots tegen een verlies van

20 miljoen dollar aankeek, belegde Levy opnieuw een meeting waarin hij aan het personeel mogelijke besparingsvoorstellen voorlegde. Toen hij het idee opperde om enkele laagbetaalde banen te redden door de hoge lonen en bonussen van anderen in het ziekenhuis te verminderen, kreeg hij een overweldigend applaus van de mensen met een topsalaris. Het resultaat was dat uiteindelijk 75% van de geplande ontslagen kon worden vermeden en dat dertien medische afdelingshoofden een persoonlijke donatieactie startten die 350.000 dollar opbracht. Het eerlijk naar buiten treden met slecht nieuws, waarbij de organisatie de volle verantwoordelijkheid neemt, wordt in de literatuur ook wel 'stealing thunder' genoemd (zie ook hoofdstuk 8).

## EMPATHIE

*Alles mocht dan wel weer rustig zijn bij EuroChemicals, toch leefde onderhuids bij de werknemers nog steeds een gevoel van onbehagen en wantrouwen. Tijdens het recente incident bij EuroChemicals waarbij een kleine hoeveelheid acrylzuur was vrijgekomen, had Chris gemerkt hoe moeilijk het was om John Scott ertoe te bewegen te communiceren met de pers en de eigen werknemers. John vond de pers veel te opdringerig en niet relevant op dat moment, en het eigen personeel was eigenlijk alleen maar uit op meer salaris, en dat moest maar wachten tot de volgende CAO-onderhandelingen. De achterliggende reden voor de radiostilte van John Scott schreef Chris toe aan zijn weigering communicatie als beleidsinstrument serieus te nemen, en aan zijn onvermogen – of onwil – empathisch om te springen met de verschillende doelgroepen. “Stakeholders zijn belangrijk om aan te verkopen, om de aandelen te verstevigen, of om voor mij te werken.” Dat leek wel het motto van John Scott. Dat je via communicatie dit soort doelen beter kunt realiseren, kwam blijkbaar niet bij hem op. Chris vond Scott ronduit een ‘angstbaas’ die een eerlijke confrontatie of een open gesprek niet aandurfde.*