

# Wat als medewerkers hun vak niet meer kunnen uitoefenen?

## FUNCTIEVERLIES

Wat gebeurt er als je tegen een brandweerman zegt: ‘Stop met blussen’, als stoppen de enige manier is om zijn team te redden? Of tegen een communicatieadviseur: ‘Stop met adviseren’? Het overkomt meer professionals dan je denkt. Hoe kan communicatie de organisatie helpen bij verlies aan betekenis?

Op 5 augustus 1949 springen zestien brandweermannen met hun parachutes uit een vliegtuig boven een gebied bij Mann Gulch, Montana. De ‘smokejumpers’ vormen een betrekkelijk nieuw team. De unit is klein, relatief nieuw qua samenstelling, onervaren in grote branden, maar heeft een beproefde structuur in termen van verantwoordelijkheid. Hun opgave is om een bosbrand te bestrijden.

Eerst lijkt de omvang van de brand nog te overzien, maar na enkele uren dringt het besef door dat de brand niet te stoppen is. Te laat, want de brandweerlieden raken ingesloten door het vuur. De teamcommandant, Dodge, is nog maar kort bij de unit, maar heeft wel veel kennis en ervaring. Hij heeft een idee om de unit te redden. Hij wil een gebied binnen de brand zelf in brand steken, zodat alle brandstof verdwijnt.

Met dit plan in zijn hoofd roept hij tegen de brandweerlieden: ‘Drop your tools!’ Hij steekt een vuur aan en geeft iedereen het bevel in de afgebrande cirkel te gaan liggen. Niemand volgt het bevel op. De mannen stuiven met hun gereedschap alle kanten op. Twee van hen weten veilig een bergrand te bereiken. Dodge overleeft

dankzij de onorthodoxe maatregel die hij heeft getroffen. De andere dertien smokejumpers komen om het leven.

Deze dramatische gebeurtenis staat beschreven in het boek *Young Men and Fire* van Norman McClean (1992). De bekende organisatiethoreticus Karl Weick schreef er in 1993 een fascinerende case study over, die nog altijd actueel is. Het drama van Mann Gulch laat iets zien van hoe verlies aan betekenis een organisatie uit elkaar kan doen vallen. De casus van de vuurvechters staat misschien ver af van de organisatie werkelijkheid van iedere dag, toch zijn er veel professionals die moeten stoppen met wat ze het beste kunnen, die hun ‘gereedschap’ moeten laten vallen (zie ook kader ‘Vervangen door ‘het systeem’’).

Wat kunnen de oorzaken zijn van ernstig verlies aan betekenis en identiteit in organisaties? En wat zijn de lessen voor communicatiemensen?

Veel organisaties bevinden zich in een continue staat van verandering. Sociale verbanden verzwakken, doordat collega’s door reorganisaties overgeplaatst worden of (gedwongen) vertrekken. Leidinggevend zijn vaak slechts passanten. Dit terwijl mensen normaal gesproken denken en handelen alsof zij in een coherente, voorspelbare omgeving werken. Als dit niet meer het geval is, breekt een periode aan die Weick ‘kosmologisch’ noemt. Het is een fase waarin je universum van vertrouwde betekenissen in elkaar stort.

### **DESTRUCTIEF**

Zo’n fase kan destructief uitpakken. De combinatie van onbegrip – je snapt niet meer wat er aan de hand is in je organisatie – en de onmogelijkheid om zelf nieuwe betekenis te geven aan wat je waarneemt, maakt dat gevoelens van zin en vertrouwen in de toekomst verdwijnen. Denk aan de belastingcontroleur die vanwege een nieuw toezichtstelsel (systeemtoezicht) niet

mag controleren bij bepaalde bedrijven. Hij denkt oprecht dat de organisatie gek is geworden. De opdracht is nu om contra-intuïtief te handelen ('doe niets!').

Met de oproep 'drop your tools' is het verlies aan betekenis compleet: het laten vallen van je gereedschap, van alles waarvoor je hebt getraind, is simpelweg geen optie. Zeker niet in een veranderende omgeving die geen houvast biedt. Het is paradoxaal: hoewel organisatieverandering gericht is op overleven, kan verandering de overleving van de organisatie tegelijkertijd bedreigen. Dit risico ontstaat vooral als mensen niet langer chocola kunnen maken van hun omgeving. Grote kans dat hun betrokkenheid en motivatie opbranden en hun onbegrip brandstof wordt voor ondermijnend gedrag.

### PAARSE KROKODILLEN

Ook vanuit het perspectief van klanten en burgers kan in kosmologische tijden betekenisverlies optreden. Niet voor niets wordt in de overheidscommunicatie druk naar nieuwe vormen gezocht. Traditionele instrumenten bieden geen houvast meer. Kanalen convergeren, het onderscheid tussen in- en extern vervaagt en de scheidslijnen tussen voorlichting, dienstverlening en participatie verliezen hun logica. We leggen oud gereedschap af, terwijl het nieuwe moet worden ontwikkeld in een staat van onzekerheid en verandering. Ook hier dreigt betekenisverlies. De paarse krokodil is het symbool geworden van het verlies aan betekenis dat burgers kunnen ervaren in hun contact met de overheid.

Valt verlies aan betekenisgeving te compenseren? Wat kunnen we leren van Mann Gulch? Een belangrijk inzicht is dat vragen over betekenis nooit losstaan van vragen over vertrouwen, communicatie, rolduidelijkheid en structuur. Zo wijst Weick er bijvoorbeeld op dat paniek harder



toeslaat als je de mensen om je heen niet goed kent. Bovendien staat de manier waarop een nieuw fenomeen (zoals verandering van het werk) betekenis krijgt, niet los van sociale ervaringen. De hechtheid van de onderlinge relaties maakt veel uit voor de betekenis die gebeurtenissen krijgen. En voor het gewicht dat de woorden van de leider hebben.

Eigenlijk vestigt Weick met deze casus de aandacht op normale organiseerprincipes. Heldere afspraken, leiderschap, en duidelijke rollen, taken en communicatielijnen bieden bescherming tegen verlies van betekenisgeving, in het bijzonder in een periode van verandering. Door aandacht te besteden aan deze factoren kom je tegemoet aan de menselijke behoefte om de omgeving als een rationeel geordend, logisch systeem te ervaren.

Vanuit communicatie proberen we onzekerheid bij veranderingen te reduceren met informatie en communicatie. Weick wijst vooral op het belang van communicatie in de concrete context van mensen. Want in de interactie tussen mensen komen de betekenissen tot stand. Dat is een impliciet pleidooi voor communicatie door goed geïnformeerde, ervaren leidinggevendenden die worden vertrouwd. Leidinggevendenden die de betekenis van het werk voor burgers en medewerkers doorgronden.

Het pleidooi om vooral direct leidinggevendenden te ondersteunen, wordt door veel communicatiecollega's wel onderschreven, maar vaak eenzijdig vertaald naar coaching in vaardigheden. Dat is allemaal mooi natuurlijk, maar op plaatsen waar betekenis dreigt in te storten, lijkt meer nodig dan communicatieve bekwaamheid. Daar gaat het om communicatie die helpt om zin te behouden en te herstellen.

### **ZINGEVING VIA INTERACTIE**

Naast vragen over organiseerprincipes agendeert Weick daarom een aantal specifieke vragen over zingeving. Waar begint zoiets als betekenis- of zinsherstel? Het drama van Mann Gulch laat zien hoe zin tot stand komt in een proces dat door en door sociaal is. Dat is een onwennige gedachte. We zijn immers opgevoed in de traditie dat aan zin altijd kennis en analyse voorafgaat. Voordat we ergens het nut van inzien, moet er een overtuigende business-case liggen. Ondertussen laat het gewone leven heel

## HET DRAMA MANN GULCH LAAT ZIEN HOE VERLIES AAN BETEKENIS EEN ORGANISATIE UIT ELKAAR DOET VALLEN

### **Vervangen door 'het systeem'**

In onze tijd zijn er beroepen genoeg die ingrijpend veranderen of zelfs verdwijnen. In de zorg, bij gemeentes en in het communicatievak, overal zien we de ontwikkeling dat 'het systeem', of 'de machine' iets beter lijkt te kunnen dan de mens. Of dat er een nieuw paradigma is waardoor de professional een nieuwe rol krijgt. In de zorg kun je denken aan het appel op zelfregie en zelfredzaamheid. Zorgverleners moeten op hun handen blijven zitten, niet hun professionele gereedschapskist opentrekken maar vooral de cliënt ondersteunen in zijn zelfredzaamheid. Bij de lokale overheid zien we dat ambtenaren steeds vaker de gemeenschap moeten faciliteren om de eigen problemen op te lossen.

Dicht bij huis, in het communicatievak, kun je denken aan het concept van de 'communicatieve organisatie' waarin het paradigma is dat iedereen communiceert en communicatie niet langer het exclusieve domein van een afdeling is. In feite zegt de samenleving of organisatie tegen deze professionals: laat je gereedschap vallen, doe vooral niets!

Maar als je je vak niet meer kunt uitoefenen, niet meer mag doen wat je het beste kunt, wie ben je dan nog?

andere processen zien. Overtuigingen, logica en nieuw gedrag zijn niet per se het gevolg van kennis en informatie. Eerder omgekeerd. Nieuwe ervaringen en gedragingen veranderen langzaam maar zeker je perspectief op de werkelijkheid, en misschien sta je daarna ook langzaam open voor nieuwe kennis.

'Mann Gulch' laat zien hoe zin verdwijnt én verschijnt in menselijke interacties. Net als bij vertrouwen lijkt de ontvankelijkheid voor (nieuwe) betekenis te groeien als mensen met elkaar in interactie zijn. Dat is een ander perspectief dan betekenis afdwingen door nieuwe verhalen in een bestaande context te plaatsen.

Compleet met nieuwe mission statements en kernwaarden.

'Drop your tools' – het appel aan een medewerker om een nieuw paradigma te internaliseren – kan nooit een abrupt bevel zijn. Het is eerder een langzaam opgebouwd vertrouwen, waarbij iets wat onbekend en volstrekt onlogisch lijkt, tegen alle logica in toch kan worden omarmd. Kortom, vanuit dit vertrouwen kan een ambtenaar wel degelijk nieuwe betekenis in zijn werk vinden en kan de zorgprofessional wel degelijk zijn professionele identiteit opnieuw vormgeven.

### **VERVREEMDING**

Er zijn weinig managementspreuken zo populair geworden als het 'start with why' van Simon Sinek. Tegelijk is er geen 'waarom' zonder het 'wie' en 'wat'. De grote waaromvragen zitten opgeslagen in wat we dagelijks doen, en vooral ook: met wie. In het nut van het werk, in de spullen (denk aan discussies over het politie-uniform), in de samenwerking met collega's en klanten, in de beheersing en waardering die wij dagelijks ervaren. Daaraan ontlent wij onze professionele identiteit. Wat betekent dit voor communicatieprofessionals? In ieder geval dat het de moeite waard is je af te vragen of alles werkelijk begint met de waaromvraag. Wat ons betreft niet als dit betekent dat we alles moeten verwachten van grote verhalen, missies, kernboodschappen en overtuigingsstrategieën. Die kunnen binnen het politiek-bestuurlijke systeem goede diensten bewijzen, en tegelijk in de leefwereld van burgers en medewerkers tot vervreemding leiden.

Communicatie kan zich in plaats daarvan nog veel meer met de organisatie bezighouden. Niet met het 'oplossen' van vervreemding, maar met de oorzaken en de context. Als professionals moeten we ons realiseren dat organisatieverandering meestal met diepgaande verandering op persoonsniveau gepaard gaat. Je kunt het werk van de dokter, ambtenaar of communicatieadviseur niet veranderen zonder een verandering in hem teweeg te brengen. Dat kost tijd en vraagt vertrouwen én goede relaties op het werk.





### Kodaksyndroom

Waarschijnlijk zeggen alle (grotere) organisaties wel eens 'drop your tools' tegen groepen medewerkers. En dat is maar goed ook, want de Mann Gulch-casus in dit artikel illustreert wat er kan gebeuren als medewerkers zich niet durven, kunnen of willen aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Denk ook aan hoe het afliep met Kodak, de fotocamerafabrikant die niet kon zeggen: 'We stoppen met wat we altijd het beste konden, we stappen over naar digitale fotografie.' Maar een dergelijke oproep kan wel een scherp verlies aan betekenisgeving opleveren, waardoor de bedoelde verandering niet of slecht wordt uitgevoerd.

Een verpleegkundige van een kinderafdeling in een ziekenhuis vertelde dat zij en haar collega's nauwelijks meer tijd mochten besteden aan het vertroetelen van zieke baby's. Er is geen tijd meer voor, het maakt de zorg duur en de ouders zijn er om te troetelen. De verpleegkundige is er voor de steeds complexere verpleegkundige handelingen. Maar de verpleegkundige ging de zorg in omdat ze graag met kinderen werkt, niet voor de verpleegkundige techniek an sich. Ze begrijpt deze ontwikkeling niet, het staat voor haar voor zielloze zorg, en ze is ongelukkig en gedemotiveerd. Vertrekt ze, verzint het ziekenhuis een lijst, of omarmt ze een nieuwe opvatting over haar werk?

### WAT TE DOEN?

Het zou geweldig zijn als we hier konden eindigen met *clickbait*: een lijst met de tien ultieme stappen op weg naar betekenisvol werk in betekenisvolle organisaties. Je voelde al aankomen dat zoiets moeilijk denkbaar is. Maar er zijn wel enkele adviezen:

#### 1. Reflecteer op je paradigma's

- Neem je de organisatie als cohort als vertrekpunt in communicatie? Of de kleinste organisatorische eenheid, het niveau waar betekenissen worden gevormd?
- Neem je de systeemwereld of de leefwereld van medewerkers en burgers als uitgangspunt?
- Ben je druk met het communicatie-instrumentarium of met de mens van vlees en bloed?
- Is de grote waaromvraag het vertrekpunt? Of kijk je naar wat mensen dreigen te verliezen, wat mensen verwart?

#### 2. Neem deel aan het proces

- Praat niet over betekenissen maar help anderen om ze te vinden.
- Durf te verstoren. Maak 'betekeniskloven' zichtbaar.
- Luister in plaats van te vertellen.

#### 3. Ken je organisatie, ken de managers

- Je kunt je organisatie en de betekenisgevende processen alleen doorgronden als je het werk en de mensen ten diepste begrijpt. Dompel jezelf dus onder in het primair proces.

#### 4. Scheid gevolgen van oorzaken

- Verlies aan betekenis kan worden voorkomen door vertrouwen, contextgebonden interactieprocessen en communicatie, leiderschap en een goede organisatie. Niet door intranetberichten en e-zines.

#### 5. Bemoei je met de organisatie, werk en denk integraal

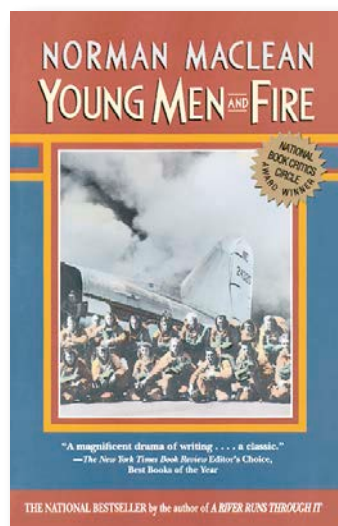
- Structuren faciliteren en belemmeren rol(on) duidelijkheid. Veranderingsprocessen buitelen over elkaar heen. Communicatie kan niet los worden gezien van context, rollen, management en persoonlijke ontwikkeling.

Eigenlijk is er maar één goed advies te geven: reflecteer, probeer en leer. Niemand heeft de waarheid in pacht, ook de auteurs van dit artikel niet. Ook wij zijn professionals die momenten van verlies aan betekenis ervaren in de technocratische omgevingen waarin we werken. We praten met mensen, lezen, denken, passen inzichten toe, starten pilots en leren. We doen pogingen om van denken naar doen te komen, in een omgeving waarin 'branden blussen' en 'rampen' gelukkig alleen maar kantoormetaforen zijn. Het leed van zinverlies bij burgers en medewerkers is echter reëel genoeg om ervaringen van 'drop your tools' te blijven onderzoeken.

*Nancy van der Vin is veranderkundige en communicatiestrateg, actief in de zorg en bij de overheid.*

*Harrie van Rooij is communicatieadviseur, onderzoeker en filosoof.*

*Deel 1 en 2 van de serie 'De kernboodschap en andere illusies' zijn gepubliceerd in oktober resp. november.*



OVER DE BOSBRAND BIJ MANN GULCH, MONTANA, 1949 – MET DRAMATISCHE AFLOOP. OM ZICHZELF TE REDDEN MOESTEN DE BRANDWEERLIEDEN STOPPEN MET BLUSSEN. DAT BLEEK EEN ONMOGELIJKE VRAAG.